د. ستيفن سترالسر

MBA

ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد

ما كنت ستتعلّمه فى
كليّات الأعمال الراقية
(فقط لو كان لديك الوقت!)



مزيد من الثناء على الكتاب

"ستيف سترالسر موهبة فذة. من النادر أن تجد أناساً محترفين وفي ذات الوقت لا يضنون بمعرفتهم ونصائح سترالسر ليست مفيدة للمحترفين في مجال الأعمال فحسب، ولكن أيضاً لهؤلاء الذين يعملون في تخصصات أخرى بعيداً عن مجال الأعمال، ويركزون بشكل أكبر على مساعيهم الإبداعية حيث يمكنهم أن يستفيدوا من هذا الكتاب إذ إنه يساعدهم على تدعيم مهاراتهم في مجال الأعمال".

- بوبي ليونارد، المدير التنفيذي لـ Arcara Enterprises, Inc.

"كتاب ستيف أصل قيم لأي شخص يحتاج إلى تجنب العقبات التي تعترض المشروعات والأعمال سواء كان صاحب مشروع صغيراً أو طبيباً أو محامياً أو مجرد شخص يتعامل مع مجال الأعمال. لماذا تضع نفسك في موقف لا تحسد عليه في مجال الأعمال لمجرد أنه لم تتح لك الفرصة للدراسة من أجل الحصول على ماجستير إدارة الأعمال؟ فقط في أيام قلائل، وعن طريق مطالعة هذا الكتاب سوف ترقى إلى مستوى المنافسة. ودع الباقي لقوة عقلك".

- جورج ريس، طبيب ومعلم إكلينيكي، Mayo Clinic وطبيب عيون، Phoenix Coyotes Professional Hockey Club

"كتاب د. سترالسر هذا يحتوي على أفكار ذات قيمة بالغة بالنسبة لأي رجل أعمال مغرم بالنجاح. وهذه الأفكار تتيح الوصول السريع إلى التفكير العملي السليم في مشكلات وقضايا مجال الأعمال التي من المرجح أن تقابل أي رجل أعمال أو صاحب مشروع ناشئ مشغول".

- مايكل هوول، أحد شركاء Rogers & Theobald LLC ورئيس Arizona Venture Capital Conference

"يتمتع ستيف بمقدرة خارقة على تحليل المفاهيم الخاصة بمجال الأعمال إلى أساسياتها الحقيقية دون إرباك الجمهور أو تنفيرهم. كما أنه يقدم أنظمة سهلة يمكن أن تساعد القارئ على البدء في تحسين معرفته وأدائه بشكل سريع".

- إيد روبينسون، Capacity Building Solutions Inc.، TEC Chair, Group 663

"عايشت شخصياً هذا الكتاب وقد انتقل إلى حيز التطبيق في الواقع العملي. فلقد نظمت شركتنا العديد من حلقات البحث الرائعة من أجل الأطباء بناءً على محتوى الكتاب. كانت المعلومات ملائمة بشكل رائع ويسهل فهمها، وحظيت بتقدير من المشاركين. بناءً على ذلك، أعتقد أن أي شخص يقرأ هذا الكتاب سوف يحظى بشيء عملي وقابل للتطبيق ويمكن أن يحسن من الطريقة التي يتعامل بها مع الجانب الخاص بمجال الأعمال في وظيفته أو مهنته".

- سيدني أورباخ، رئيس Worldwide Healthcare Communications

·إذا كنت ترغب في المعرفة التي تبني بها مشروعك، أياً كان مجاله، ينبغي أن تفهم مجال الأعمال. هذا الكتاب بمثابة دليل جوهري يوجهك خلال عملية صنع القرارات العملية اليومية·

- كروم لوراتس، ماجستير إدارة الأعمال، مدير بارز في مجال التسويق، شركة Wyeth Pharmaceuticals

·يقوم د. سترالسر بتدريس مبادئ وأسس ماجستير إدارة الأعمال منذ سنوات عديدة في كليات التجارة وإدارة الأعمال. ومعالجة كتابه لنفس هذه المبادئ هي ما يؤهلك لدخول عالم الأعمال بثقة!·

- آر. جلن ويليامسون، أحد شركاء Nest Ventures LLC التي تقدم خدمات التمويل في المراحل المبكرة

·يمكنك أن تقرأ هذا الكتاب في يوم واحد لكن المتخصص في مجال غير مجال الأعمال يمكنه الرجوع إليه كل يوم!·

- باري مولتز، مؤلف You Need to Be a little Crazy: The Truth about Starting and Growing Your Business

·هذا الكتاب سهل وعملي وشامل بطبيعته. أوصي بشدة أصحاب المشروعات -الخبراء منهم والجدد على السواء- أن يقوموا بقراءته·

- سكوت جابهارت، مستشار تقييم المشروعات

·د. سترالسر لديه القدرة على التعريف باتجاهات وعمليات مجال الأعمال. ودروسه تمنح الفرد دليلاً موجهاً وقوياً لتضمين الأساليب الخاصة بمجال الأعمال في الممارسات المتخصصة والمهنية. بالنسبة لهؤلاء الذين لا يتمتعون بخبرة في مجال الأعمال، يوضح سترالسر الأمور بأسلوب مفهوم، وبالنسبة لهؤلاء الذين لديهم فهم لمجال الأعمال، يعزز مما يقومون به بالفعل·

- مارتن بلوم، ماجستير إدارة الأعمال، Parkway Medical, PLC

·د. سترالسر يزود الأطباء بمورد مكثف ومنظم وشامل لجانب الممارسات العملية والإدارية في عياداتهم الطبية، هذا الجانب الذي يتمكنون من السيطرة عليه بصعوبة عن طريق المحاولة والخطأ. وكتابه هذا بمثابة أداة قيمة لمساعدتهم على الاحتفاظ بعوائدهم وتنميتها·

- ريك نفينز، طبيب، رئيس Nevins & Associates Consulting

·لأنني استفدت مؤخراً من كوني طالباً في حلقة بحث تمحورت حول هذا الكتاب، أتطلع إلي أن أتمكن من عرض هذا الكتاب على أعضاء جمعيتنا من الأطباء. سوف يزودهم بمرجع سريع للتعامل مع الجانب العملي والإداري من مهنة الطب الذي لم يكتسبوا خبرة به بعد·

- بيفرلي هيرت، نائب الرئيس التنفيذي Indianapolis Medical Society

·هذا الكتاب ينبغي أن يقرأه كل شخص يشعر بأن معرفة مبادئ ومفاهيم مجال الأعمال يمكن أن تكون مفيدة له. هذه المعرفة متاحة في هذا الكتاب بطريقة موجزة وواضحة يمكن أن تزيد من خبرتك وكفاءتك في هذا الجانب·

- جيرالد جاكوبس، محام

"ينبغي أن يقوم بقراءة هذا الكتاب أي رجل أعمال حقق نجاحاً حتى حد معين باستخدام المهارات العادية والمعرفة العميقة بمجاله استناداً إلى فكرة فريدة. أساسيات ماجستير إدارة الأعمال التي يعرض لها سترالسر في كتابه الجديد سوف تكون بمثابة وسيلة سهلة ترشد وتدعم وتحفز القارئ كي يتجاوز مرحلة البدء وينتقل إلى التنمية المستمرة لمشروعه أو شركته."

- ستيفن ليندستروم، مشارك في تأسيس Behcon Inc.، معلم ملتحق ببرنامج ماكجوير للأعمال، جامعة أريزونا

"هذا الكتاب يحتوي على معلومات موجهة وقابلة للتطبيق بالنسبة لأي شخص مهتم بإدارة مشروع، أو يديره بالفعل. وبصفتي رئيس شركة حديثة نامية، توصلت إلى أن المفاهيم الأساسية الواردة في هذا الكتاب لم تكمل جزءاً من خبرتي العملية فحسب، ولكن زودتني أيضاً بجوانب تعليمية تكميلية ومفيدة بشأن الأسس والمبادئ المهمة في مجال الأعمال."

- أليسون تشوزن، صاحب مشروع ورئيس Sterling Truffle Bar، ومشارك في تأسيس Mosaic Event Management

"بصفتي ممرضة محترفة، أوصي بقوة بقراءة كتاب د. سترالسر لأنه بمثابة خريطة طريق ضرورية تكشف عن الكيفية التي يتم بها الإبحار في مجال الرعاية الصحية، ذلك المجال المعقد. وحيث إنه يتزايد عدد الممرضات اللائي يتطلعن إلى ما هو أبعد من العمل بالمستشفيات ويستكشفن مجال الأعمال، فإنهن سيجدن أساسيات مجال الأعمال مشروحة وموضحة في هذا الكتاب الذي لابد من قراءته."

- كارول إي. هيزر، دكتوراه في التمريض الإكلينيكي، ومتخصصة في التعليم الإكلينيكي، Immersion Medical, Inc.

"لقد ثبت لي أن هذا الكتاب ضرورة لابد منها في عيادتي الطبية وممارساتي اليومية مثله في ذلك مثل سماعة الطبيب التي لا أستغني عنها. كنت أتمنى لو أنني حصلت على كتاب د. سترالسر وأنا في بداية ممارستي لمهنة الطب."

- روبرت إس. نايت، طبيب، والمدير الطبي لـ Plumtree Family Health Centre, LLC

"كتاب د. سترالسر دليل يسهل فهمه عن عالم الأعمال وهو يفيد المتخصصين والمهنيين الذين لم يحظوا في دراساتهم وتدريباتهم المهنية المكثفة بالتعرف على الموضوعات المهمة كالتسويق، والمحاسبة، والتمويل، والإدارة."

- كوين ويليامز، رئيس مجلس إدارة Emerging Business and Venture Capital Group, Greenberg Traurig, LLP

"في توجيهاتي لعملائي، كثيراً ما أشعر بأنهم لا يفهمون بشكل جيد الكيفية التي يديرون بها مشروعاتهم وموظفيهم. وكتاب د. سترالسر كتاب مفيد ويعطي الأساسيات بالغة الأهمية، تلك التي تساعد القراء على تنمية وإدارة مشروعاتهم."

- تشارلز إس. ميشكيند، Miller, Canfield, Paddock and Stone,PLC

"كتاب د. سترالسر هذا بمثابة دليل عملي لفهم المفاهيم الأساسية في مجال الأعمال. هذا المورد القيم يقدم تدريباً عملياً من أجل تنمية المهارات الضرورية لإدارة أي مشروع أو مؤسسة. ومن هذه المهارات التسويق، والترويج، والإدارة المالية، ومهارات القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، وما إلى ذلك. إنه بمثابة طريقة أكيدة ومضمونة لبناء مشروعك!".

- كريستين مارو، نائب رئيس EURO RSCG Advertising & Public Relations

"إننا نقضي سنوات وسنوات في التدريب بمجالات تخصصاتنا المهنية، ومع ذلك كثيراً ما يفوتنا تعلم المفاهيم المهمة التي نحتاج إليها كي نحقق النجاح. كتاب د. سترالسر هذا ينبغي أن يقرأه أي متخصص أو رجل أعمال أو صاحب مشروع يرغب في النجاح في عالمنا الذي يزداد تعقيداً على نحو مستمر".

- ستيفن إف. أيزنبرج، طبيب

"ما كان يتم تدريسه فقط في مقررات ودورات ماجستير إدارة الأعمال متاحاً الآن في هذا الكتاب الذي يزود أصحاب المشروعات الصغيرة ورجال الأعمال بالوسائل والاستراتيجيات للارتقاء بمشروعاتهم إلى مستويات أعلى".

- كريستين دونالسون، نائب رئيس Small Business, Greater Phoenix Chamber of Commerce

"يقوم د. سترالسر بتدريس أساسيات ماجستير إدارة الأعمال منذ سنوات في كليات التجارة وإدارة الأعمال الراقية، وكتابه هذا كتاب عملي وموجز، ومع ذلك فهو يشتمل على موضوعات شتى ويستند إلى مراجع جيدة. أوصي بقراءته بشدة".

- جون هنسنج، طبيب، ونائب رئيس Care management and Quality, Banner Health

"رغم أنني اكتسبت خبرة مهمة وقيمة في مهنة الإرشاد النفسي بعد ٢٠ عاماً كمدير تنفيذي لمركز علاج خيري، فإن أكبر تحد واجهته كان سببه قلة وضعف المهارات الأساسية التي لدي في مجال الأعمال والتي لم أحصل على تعليم بشأنها في دراستي. ينبغي على كل شخص تميز وانتقل من مجال تخصصه المباشر إلى المناصب الإدارية أن يسدي لنفسه معروفاً ويشتري هذا الكتاب الذي تسهل قراءته والذي يعد دليلاً موجهاً نحو إدارة فعالة لأي مشروع! إنه دون شك مرجعي الإداري الجديد الذي سأستخدمه كثيراً".

- ستيفاني أور، المدير التنفيذي، CASA

"بصفتي محامياً، انتقلت إلى منصب إداري في شركة قانونية متوسطة الحجم. كان بإمكاني استخدام هذا الكتاب لأنه بالتأكيد كان من الممكن أن يكون ذا قيمة بالغة في فهمي وتطبيقي للمفاهيم الأساسية كي تساعدني على جعل ممارساتنا القانونية أكثر نجاحاً".

- مورت سكالت، أحد شركاء Stinson Morrison Hecker LLP

ماجستير إدارة الأعمال
في يوم واحد



للتعرّف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على
jbpublications@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

إعادة طبع الطبعة التاسعة ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ – فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

MBA In A Day®

What You Would Learn at Top-Tier Business Schools (If You Only Had the Time!)

Steven Stralser, Ph.D.





تحديد مسئولية/ إخلاء مسئولية من أي ضمان: رغم أن ناشر هذا الكتاب ومؤلفه بذلا قصارى جهدهما في إعداده، فإنهما لا يقدمان أي ضمانات فيما يتعلق بدقة أو اكتمال محتوياته، ويخليان مسئوليتهما تماماً من أية ضمانات بشأن صلاحية العرض في السوق أو الملاءمة لغرض معين. لا يجب أن يتم تقديم أي ضمانات من جانب مندوبي المبيعات أو مواد المبيعات والدعاية المكتوبة. النصائح والاستراتيجيات الواردة في هذا الكتاب قد لا تكون مناسبة للموقف الذي تواجهه. والناشر ليس مختصاً بتقديم خدمات مهنية، ويجب عليك أن تستشير مهنياً محترفاً في حالة ما إذا كان ذلك مطلوباً. والناشر والمؤلف لا يتحملان أية مسئولية عن خسائر تحدث في الأرباح، أو عن أية خسائر تجارية أخرى محتملة، بما في ذلك وليس مقتصراً عليه: الخسائر الخاصة، أو الطارئة، أو المترتبة، أو غير ذلك من الخسائر.

إلى أبي هارولد، الذي أعتبره بطلاً بطرق شتى.

جدول المحتويات

الجزء ١ :
الموظفون، والإدارة، والسياسة

الجزء ٢ :
المال: الاقتصاد، والماليات، والمحاسبة

الجزء ٣ :
الأسواق والاستراتيجية

الجزء ٤ :
الأنظمة والعمليات

مقدمة

بالطبع لا يمكنك أن تحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في يوم واحد –اسأل أي شخص استغرق شهوراً وسنوات كي يكمل هذا الإنجاز الصعب والنافع والمثير– لكنك ستجد في هذا الكتاب، من خلال لغة بسيطة يسهل فهمها، المفاهيم والمبادئ المتعلقة بإدارة الأعمال والتي تقدم في أرقى مستويات التعليم الخاص بمجال الأعمال في جميع أرجاء العالم؛ ماجستير إدارة الأعمال.

القصة التي وراء هذا الكتاب تأتي من سنوات تدريسي بنظام الدوام الكامل في أحد برامج ماجستير إدارة الأعمال حيث بدأت ألاحظ شيئاً مثيراً للاهتمام بشكل كبير. ففي كل فصل دراسي، وبالإضافة إلى الدارسين التقليديين الذين أخذوا فترة إجازة من شركاتهم من أجل إدراج أسمائهم في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، كنت أجد دارساً أو اثنين، كانت تخصصاتهم بعيدة عن العمل في الشركات؛ فمثلاً كان من بين من يحضرون طبيباً، ومحامياً، ومديراً تنفيذياً لمؤسسة خيرية، وصاحب مشروع صغير، ورجل أعمال.

ولم يمر وقت طويل حتى أدركت أن هذا الاتجاه كان مؤشراً على اهتمام ضمني، وحاجة هؤلاء المتخصصين والمهنيين المدربين بشكل جيد في مجال مهنهم وتخصصاتهم إلى تعلم الجانب الإداري والتجاري من حياتهم المهنية.

وهؤلاء المتخصصون والمهنيون كانوا يرغبون في ملء الفجوة وتعلم المبادئ والمفاهيم الخاصة بمجال الأعمال والتي هناك حاجة إليها في ممارساتهم العملية في مجال مهنهم وتخصصاتهم لكن لا يتم تدريسها في كليات الطب أو كليات المهن الأخرى كالحقوق والهندسة والمعمار والطب البيطري وغيرها من برامج التدريب شديدة التخصص.

وكذلك فقد أدركت أنه في مقابل كل طبيب وكل محام وكل مهندس معماري وكل رجل أعمال يمكنه أن يجد متسعاً من الوقت الذي يتيح له الاشتراك في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، هناك أكثر من هؤلاء بكثير، أولئك المضغوطين من ناحية الوقت والذين يركزون على التحديات اليومية لإدارة عيادة ناجحة، أو مشروع تجاري، أو بدء مغامرة جديدة، والذين من الممكن أن يستفيدوا من تعلم المبادئ والمفاهيم الأساسية الواردة في برنامج ماجستير

إدارة الأعمال وما به من مقررات. لقد كتبت هذا الكتاب خصيصاً من أجل هؤلاء المتخصصين والمهنيين الناجحين والذين يمثل الوقت عنصراً حساساً لديهم.

في هذا الكتاب، سوف تتعلم المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يتعلمها الدارسون المتفرغون للحصول على ماجستير إدارة الأعمال، والتي يمكن تطبيقها أيضاً في مجالات عمل مقدمي الخدمات المهنية والمتخصصة، وأصحاب المشروعات الصغيرة، ورجال الأعمال، والشركات والصناعة. هذه المبادئ والمفاهيم ليست قاصرة على مهنة معينة أو مجال بعينه؛ إنما هي أساسية واستراتيجية ومتميزة في الوصول إلى حسن الأداء في عالمنا الاقتصادي المعقد اليوم.

والكتاب يبدأ بالجزء الأول، وهو يركز على الجانب البشري من مجال الإدارة والأعمال. والفصل ١ يوضح كيف أن الأصول البشرية ضرورية وحساسة في النجاح والتميز في المنافسة. والفصل ٢ يستكشف ديناميكيات الكيفية التي يعمل بها الموظفون معاً داخل الهيكل المؤسسي. ويستكشف الفصل ٣ الفروق بين الإدارة والقيادة ويقدم المفاهيم والتصورات وراء الاستفادة المثلى من فرق العمل لتحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة. والفصل ٤ يركز على التعقيدات والمشكلات التي يواجهها المديرون في اتخاذ الخطوات السليمة والملائمة في بيئة مؤسسية غامضة وغير واثقة على نحو متزايد. والفصل ٥ يقدم العمليات الأساسية من أجل استكشاف ديناميكيات الصراع والوفاق، وهو يوفر فهماً لمدى أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمديرين الذين ينبغي عليهم التفاوض والوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف، وذلك على كل المستويات وفي كل يوم.

والجزء الثاني يركز على المفاهيم والمبادئ التي نربطها بالجانب المالي للشركة وبيئتها الاقتصادية. والفصل ٦ يستكشف الطريقة التي نحرز بها نجاحاً ومكاسب في مجال الأعمال، وهو يزودنا بأساسيات الأنظمة المحاسبية والتقارير المالية. والفصل ٧ يعطينا مفردات الأساسيات الاقتصادية لفهم الكيفية التي تتصرف بها الأمم، والشركات، والأفراد في الأسواق كي تخصص وتوزع وتستغل الموارد النادرة بكفاءة وتشق طريقها عبر الأنظمة الاقتصادية العالمية.

والجزء الثالث يستكشف الطريقة التي تفهم وتتكيف وتتواصل بها الشركات مع عملائها، ومنافسيها، وجماهير المؤيدين. وفي الفصل ٨ نلقي نظرة على الكيفية التي تحلل بها الشركات مجالها ومنافستها ومن ثم تطور الطريقة التي تتواصل بها مع عملائها المستهدفين. والفصل ٩ يتناول دقائق وتفاصيل تواصل الشركات مع العملاء. والفصل ١٠ يقدم

المبادئ والأسس المتعلقة بجانب مهم على نحو متزايد من جوانب إدارة مشروع اليوم، وأقصد بهذا الجانب الكيفية التي نعرض بها لأفكارنا ونتواصل بفعالية.

والجزء الرابع يستكشف الجوانب الرئيسية للشركات فيما يتعلق بتطبيق استراتيجياتها والمحافظة على قوتها وقدرتها على المنافسة. والفصل ١١ يشرح الكيفية التي يستطيع بها المديرون الاضطلاع بمشروعات أو مهام خاصة ومحددة من الألف إلى الياء وكيفية إدارتها. وفي الفصل ١٢ نستكشف الأساسيات التي تتزايد أهميتها والخاصة بالبيئة الإلكترونية والفضائية اليوم والكيفية التي يمكن بها الاستفادة من التكنولوجيا في تحقيق التميز للشركة. والفصل ١٣ يستكشف الاستفادة المتحققة من استخدام شبكة الويب كوسيلة للتواصل مع العملاء والجمهور وأيضاً كأداة لتحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية للشركة. وأخيراً، وفي هذا العالم الذي تعد فيه الجودة هي مفتاح النجاح في السوق وسر القوة والتميز، يستكشف الفصل ١٤ المفاهيم والمبادئ الخاصة بتنمية ثقافة وهدف مؤسسي يركز على الجودة.

شكر وتقدير

ما كان هذا الكتاب ليخرج إلى النور بدون تعاون ومشاركة فريق رائع من الباحثين، والكتاب، والمخصصين. ومن بين هؤلاء من حصلوا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من ثندربيرد: كلية جارفين لإدارة الدولية، والذين قمت بالتدريس لهم وتعليمهم في هذه الكلية الفريدة التي تخرج مديرين وقادة متميزين في مجال الأعمال والمشروعات الدولية.

[illegible] الحاصلة على ماجستير إدارة الأعمال، والتي هي قائد الفريق، ومديرة [illegible] في Kick-Start Marketing فينكس، أريزونا. آرثر هولكوم، الحاصل على ماجستير إدارة الأعمال، وأحد مديري Corporate Executive Board، واشنطن العاصمة. رونالد [illegible] الحاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، والمحلل لمجال الأعمال [illegible] في فينيكس، أريزونا. جاكسون رافينز، الحاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، والمستشار السياسي في سياتل، واشنطن. سوشي باتل، الحاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، والمستشار السياسي، فينيكس، أريزونا. أليسون كايسر، الحاصلة على ماجستير إدارة الأعمال، والمخططة التسويقية في Kick-Start Marketing في [illegible] كاليفورنيا. وراشيل نفت، الحاصلة على درجة الماجستير، والمخططة التسويقية في فينيكس، أريزونا.

[illegible] في توجيه الشكر والتقدير للجهد العظيم المشترك للمشاركين في نشر هذا الكتاب. [illegible] الذي يعمل في Planned Television Arts، على مساهمته بمعارفه عن مجال [illegible] وتوجيهه لي خلال هذه العملية، ولأنه قدم لي جان دايستل ومايكل بوريت الذي [illegible] خبرته في تقديم هذا الكتاب إلى السوق. وأشكر ماثيو هولت، المحرر الكبير، وتامارا [illegible]. ومايك أوناراتو، الذين يعملون جميعاً في John Wiley & Sons، [illegible] متميز من المحترفين في مجال النشر. أشعر إزاء هؤلاء بالامتنان لإيمانهم [illegible] ودعمهم الجماعي لي وجهدهم الذي بذلوه من أجل نشر هذا الكتاب.

وأخيراً، أود أن أعبر عن شكري وتقديري لبعض النساء المهمات في حياتي: زوجتي الجديدة، روزماري، خالص حبي وتقديري لموافقتها إياي على هذه المغامرة ولأنها كانت نعم الشريك لي بينما كانت تتكشف أمامنا في حياتنا سوياً. وأشكر والدتي، جانيس، التي علمتني كيف أن الكلمات والكتابة أمران مهمان جداً بالنسبة لي. وأشكر ديان، لحبها ودعمها لي، وأختي كارول لأنها دائماً كانت تقف بجانبي بالتشجيع والحب. ولا أنسى أن أشكر ابنتي آمي ومارسي، اللتين جعلتاني فخوراً للغاية بإنجازاتهما الشخصية كأمهات وزوجات، وكنساء محترفات ناجحات!

نبذة عن المؤلف

حصل ستيفن ستر[illegible] على درجة الدكتوراه من جامعة ميتشجن، حيث قام بتدريس التسويق واستراتيجيات التسويق. كما أنه يحمل درجة المطابقة للمواصفات القياسية البريطانية في مجال التسويق من جامعة أريزونا ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ولاية أريزونا Arizona State University.

وهو يشغل حالياً منصب أستاذ إكلينيكي ومدير إداري للمركز الدولي لإدارة الأعمال والتسويق في ثندربيرد: كلية جارفين للإدارة الدولية.

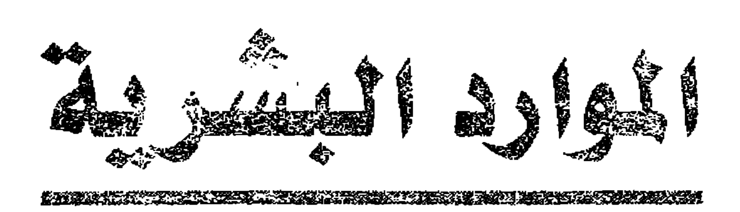
وفي خريف ١٩٩٩. قام بتدريس إدارة التسويق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة بودابست للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال والمشروعات في جامعة Miskolc.

وتمتد اهتماماته خارج المجال الأكاديمي وعالم التخصص والاحتراف تشمل دوره كمدافع في فريق هوكي الجليد. ويهوى قيادة السيارات ورياضات السيارات، ويشارك زوجته الحياة البحرية في مغامراتهما، ويستمتعان سوياً باللعب مع أحفاد عائلتيهما.

الجزء ١

الموظفون، والإدارة، والسياسة





عصية تعيين موظفين أكفاء والاحتفاظ بهم دائماً ما تكون بمثابة جانب مهم من أي مشروع. في ... الأعمال والمشروعات اليوم، أصبحت هذه المهمة أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى ... بيئة الأعمال والمشروعات في تغير مستمر، ولابد أن يتسم المديرون وأقسام الموارد البشرية بالمرونة التي تكفي للتلاؤم مع هذه التغيرات، بما في ذلك ما يستجد من قوانين ... واستراتيجيات أعمال ومشروعات.

الموارد البشرية: التخطيط والاستراتيجية

كجزء من جوانب إدارة الأعمال، يعد كل من التخطيط وتطوير الاستراتيجيات بمثابة ... أولى على جدول الأعمال عند القيام بمشروع ما. فغالباً ما يواجه المديرون والمحترفون ... الأعمال مهمة وضع خطة ما لدى الحاجة إلى الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف ... طويلة وقصيرة الأجل. فمثلاً، لو أن هناك شركة مهتمة بتوسيع قدرتها الإنتاجية ... استراتيجية جديدة لخدمة أسواقها في غرب الولايات المتحدة، فإن جزءاً من تخطيطها الاستراتيجي من أجل إنشاء مصنع جديد يحقق هذا الهدف سيتمثل في عنصر الموارد البشرية التي سيكون أمراً أساسياً في عملية التوسع هذه.

والتخطيط الخاص بالموارد البشرية في أبسط صوره يبدأ بإجراء تحليل لاحتياجات الشركة من العاملين والموظفين. وهذا يمكن أن يكون معناه إما تقدير المتطلبات الحالية من الموظفين والعمال وإما وضع تصور مستقبلي للمتطلبات المستقبلية إذا كانت هناك تغيرات متوقعة. وفي كلا الموقفين، هناك العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى الإجابة عنها وفهمها بشكل تام قبل هذا التحليل.

١. ما الرؤية الاستراتيجية للشركة؟
٢. ما الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل؟
٣. هل هناك تغيرات كبيرة في السوق ستؤثر على مستقبل الشركة؟
٤. ما التغيرات التي هناك حاجة إلى إحداثها في المتطلبات الخاصة بالموظفين والعاملين لدعم الرؤية الاستراتيجية للشركة؟
٥. إذا كانت هناك حاجة لتغييرات داخل الشركة، فما نوعية المقاومة التي يمكن توقعها إزاء هذه التغييرات؟

بمجرد الإجابة عن هذه الأسئلة، يمكن إكمال عملية تقدير متطلبات الشركة من الموظفين والعمال.

وتقدير الخطط الخاصة بالعاملين يتضمن تقييم الطاقة البشرية التي تحتاج إليها الشركة لتحقيق الأهداف والغايات طويلة وقصيرة الأمد، وحساب عدد الأشخاص المطلوبين في كل قسم أو وظيفة، والقيام بتعديلات إذا استدعت الضرورة. وهذه العملية تتطلب بالفعل الكثير من الخبرة والمزيد من الفهم لمجال العمل، لكن المديرين ذوي الخبرة ينبغي أن يكونوا قادرين على القيام بتقديرات جيدة. وإذا كان المجال جديداً على المديرين، فإن من المقاييس الجيدة لذلك القيام بمقارنة عدد الموظفين اللازمين في شركات مشابهة.

العلامات التي تدل على أن حاجات الشركة الحالية إلى العمالة ليست متلائمة مع حالة الشركة:

✓ التعطل المستمر لتدفق العمل الذي يعرض علاقات الشركة بالعملاء للخطر. وهذ التعطل يشمل عدم الوفاء بالمواعيد النهائية للأعمال، وزيادة الضرائب، وتضاؤل ولاء العملاء، والأخطاء الإدارية المستمرة.

✓ التغيب المتكرر للموظفين، وارتفاع معدل دوران العمالة الذي ينشأ عن زيادة الضغوط، وهشاشة مبادئ وقواعد العمل، والبحث عن وظائف أخرى.

✓ زيادة فترات العمل الإضافية نتيجة لزيادة الأعمال والمسئوليات الملقاة على عاتق الموظفين. وزيادة ضغوط وأعباء العمل على الموظفين يمكن أن تؤدي إلى الإنهاك ومن ثم ارتفاع النفقات على المدى الطويل.

عندما يتم وضع خطة خاصة بالتوظيف والعمالة تتلاءم مع الخطط الحالية والمستقبلية للشركة. يمكن إعداد التوصيفات الوظيفية. هذه العملية تتضمن تحليل كل وظيفة في الشركة كي يتم وضع المواصفات المتعلقة بكل وظيفة وتفاصيلها، ثم يتم تجميع كل هذا على المستوى الأعم والأوسع للشركة ككل. والتوصيفات الوظيفية يمكن أن تكون أداة إدارية مهمة جداً في بعض الشركات. ينبغي التفكير في الأمر عند استخدام هذه الوسيلة بحيث تتواءم هذه التوصيفات الوظيفية مع طبيعة الموظفين الذين يستغلونها لتبرير ما فعلوه وما لم يفعلوه والدفاع عن موقفهم. فالتوصيفات الوظيفية يمكن أن تكون حاسمة ويمكن أن تكون بمثابة باب خلفي مفتوح للموظفين أو فرق العمل.

والتحليل الوظيفي يتضمن جمع المعلومات الكافية لتشكيل فهم كامل لما هو مطلوب لأداء الوظيفة. والتوصيف الوظيفي يحتوي على قائمة بالأنشطة التي يقوم بها الموظف، وكذلك المهارات والسمات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذه الوظيفة بنجاح. فكر في مرحلة التخطيط للموارد البشرية كما لو كنت مدرباً جديداً تم تعيينه لتشكيل فريق كرة قدم. أولاً يتم تحديد المواقع التي يشغلها كل لاعب، ثم المواصفات المطلوبة فيه لشغل هذا الموقع.

وعندما يتم تحديد التحليل الوظيفي والتوصيفات الوظيفية، فإنه يمكن تجميع هذه المعلومات لتشكيل قائمة موارد بشرية لمعرفة المهارات والقدرات المطلوبة للوفاء بالمتطلبات الخاصة بالموارد البشرية.

وعندما يتم إكمال التوصيفات الوظيفية بطريقة صحيحة، يمكن أن تكون بمثابة أداة مهمة جداً تستخدم في وظائف ومهام كثيرة، من بينها:

✓ إعطاء الموظفين معيار للكيفية التي سيتم بها تقييمهم في الشركة.

- ✓ المساعدة في تحديد مستوى التعويض للمواقع الوظيفية الفردية.
- ✓ وضع مبادئ وقواعد للتعيين في مناصب ووظائف نوعية، وإعطاء المرشحين التوقعات الخاصة بالمسئوليات الوظيفية.

نموذج تقليدي لتوصيف وظيفي:

المسمى الوظيفي: اسم معين لهذه الوظيفة يتم إدراجه في مخطط الشركة.

الوصف الشامل: وصف موجز للمسئوليات التي سيتحملها من يقوم بشغل هذه الوظيفة.

تحت رئاسة: قائمة بالرؤساء المباشرين، وكذلك المرءوسين.

الواجبات: قائمة تفصيلية بالواجبات المنتظمة التي يُتوقع القيام بها من قبل من يقوم بشغل هذه الوظيفة.

المتطلبات: قائمة بالمتطلبات الإلزامية أو المفضلة كسنوات الخبرة والشهادات والتراخيص.

القواعد والقوانين: قائمة بالمعايير التي سوف يتم استخدامها لتقييم المرشحين المحتملين، بما في ذلك المهارات والخبرات والمعارف.

تطبيق خطة الموارد البشرية

بمجرد أن يستكمل جانب التخطيط في العملية، ستقوم الشركة بإعطاء تفاصيل بشأن تطبيق تلك الخطة خلال المجموعة التالية من مفاهيم وتكتيكات الموارد البشرية: التعيين والاختيار، والتقييم، والمكافآت، والنمو الشخصي والمهني للموظفين.

التعيين

التعيين هو العملية التي تجذب بها الشركات المرشحين من أجل شغل المناصب والوظائف الحالية والمستقبلية، والطريقة الملائمة تتنوع من شركة إلى أخرى. في معظم الأحيان. يتم

قسم الموارد البشرية بالشركة بالعمل مع مديري أقسام الشركة أو مع من هم على معرفة باحتياجات قسم شئون العاملين من أجل تحديد طريقة وأسلوب التعيين.

هناك الكثير من طرق التعيين المتاحة، بما في ذلك الإنترنت، والإعلانات الصحفية، والمرجعيات الوظيفية، ووكالات التوظيف التي يمكن أن تؤدي خدمات في مجال تعيين موظفين جدد بالشركة، ويكون ذلك إما في مقابل أجر ثابت بحيث تكون العلاقة في أغلب الأحيان بمثابة علاقة استشارية، وإما على أساس الأداء، بحيث يكون الأجر بمثابة نسبة مئوية من راتب الموظف. في بعض الحالات، يدفع الموظف هذا الأجر على هذه الخدمة، لكن في أغلب الأحيان، تكون الشركة هي القائمة بدفع هذه الأجور أو الرسوم. هناك طرق أخرى للتعيين بما فيها معارض الوظائف والتعيين من خلال الكليات، وربما تتضمن عملية التعيين الاستعانة بأكثر من طريقة من هذه الطرق.

استئجار الموظفين والاستعانة بالعاملين الخارجيين. في العقد الماضي، أصبحت عملية استئجار الموظفين: والاستعانة بموظفين خارجيين مؤقتين، أو يعملون على أساس المشروع أو المهمة التي يتم إنجازها، أكثر انتشاراً. في مثل هذا السيناريو، تتعاقد الشركة مع شركة أخرى تزودها بالموظفين الذين يقومون بإنجاز مشروع ما أو تلبية حاجة معينة. والعامل الذي يتم الاتفاق عليه بين الشركتين، يكون موظفاً لدى الشركة الموردة التي بدورها تكون مسئولة عن دفع أجره والضرائب المستحقة عليه واشتراكات المعاشات وغير ذلك من النفقات المرتبطة بالموظفين. وبذلك تكون الشركة التي قامت بتأجير هؤلاء الموظفين لديها لا شأن لها بتكاليف مسك الدفاتر والنفقات الإدارية المرتبطة بإدراجهم على كشف الأجور؛ هي فقط تقوم بالدفع للشركة التي تم تأجير الموظفين منها بدلاً من القيام بالدفع للموظفين بصورة فردية.

هذه الطرق الخاصة بتوريد الموظفين وتأجيرهم تجذب الشركات الناشئة أو الشركات الناضجة التي تمر بانخفاض غير معتاد في معدل الطلب، أو أي نوع آخر من الأحداث غير المألوفة لها. مثل هذه الطرق تمثل حلاً للشركة التي تحتاج إلى تعديل في طاقة قوة العمل بشيء من المرونة في رفعها وانخفاضها.

التعيين: داخل الشركة وخارجها. أحد الأسئلة الأولى التي يسألها في الغالب قسم الموارد البشرية يدور عما إذا كانت الشركة ستقوم بتلبية الاحتياجات الوظيفية من داخل الشركة نفسها أم يتم القيام بذلك من خارج الشركة. التعيين من داخل الشركة يتيح للمدير الاختيار من نوعية معروفة وموهوبة ويمكن أن يقلل من سوء الفهم وعدم وضوح الرؤية بين المرشحين فيما يتعلق

بالمتطلبات الفعلية للمنصب أو الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعيين من داخل الشركة يمكن أن يقلل من النفقات ويعطي نوعاً من التحفيز بين الموظفين المتواجدين بالشركة.

وبوجه عام، فإنه يُنصح بأن يتم البحث عن موظفين خارج الشركة عندما تكون هناك حاجة إلى مهارات معينة من أجل شغل المنصب أو الوظيفة، وعندما لا يكون متوقعاً من الناحية المنطقية أن يتم تدريب الموظفين الموجودين بالشركة على هذه المهارات أو تعلمها. وغالباً ما يكون قرار البحث خارج الشركة أكثر ملاءمة عندما تكون هناك حاجة معينة يرجى تلبيتها كالمتطلبات الفنية. أيضاً فإن التعيين من خارج الشركة يساعد على تجنب التأثير المتفاقم للتغييرات الداخلية المستمرة للموظفين ومتلازمة "الكراسي الموسيقية" التي لا تعطي الموظفين الفرصة كي يصلوا إلى مرحلة النضج في وظائفهم التي يتولونها (بالرغم من أن التدريب المتشعب على وظائف مختلفة والذي يتم التخطيط له جيداً داخل الشركة يكون أحياناً بمثابة استراتيجية بناءة وطويلة الأجل).

وفي النهاية، يمكن أن يكون التعيين من خارج الشركة بمثابة طريقة فعالة لاستيراد الخبرات والقدرات الإبداعية أو الأساليب الجديدة للقيام بالمهام. تزويد الشركة بمثل هذه الرؤى والطرق يمكن أن يتيح لها فحص عملياتها وأنظمتها بشكل أفضل.

الاختيار

عملية التعيين التي وصفناها للتو سوف تؤدّي إلى توفير قاعدة عريضة يمكن أن ننتقي منها الموظفين الملائمين؛ وهذا في العادة يتضمن الجمع بين أكثر من طريقة للاختيار كي يتم اتخاذ أفضل قرار عند اختيار الموظفين.

المقابلات الشخصية وفحص المرجعيات هي أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام، لكن يمكن أن تكون هناك طرق أخرى متاحة تبعاً للمتطلبات الخاصة بالوظيفة. فمثلاً يكون فحص الخلفيات ملائماً عندما يكون مطلوباً تمتع الموظف بالقدرة على التعامل مع العملاء أو ما إذا كان الموظف يتمتع بتاريخ موثوق به من تحمل المسئولية والمشاركة. وهناك طرق أخرى للاختيار منها:

- ✓ اختبارات الأداء المهاري/نماذج وعينات العمل؛ فمثلاً فنان الجرافيك يمكن أن يحضر حقيبة تحتوي على بعض أعماله وإنجازاته، والمرشح لإدخال البيانات يمكن أن يكلف بمهمة اختبارية.

- ✓ اختبارات الشخصية، وهي تستخدم بشكل خاص عند انتقاء وتعيين موظفين يتعاملون ويتصلون بالعملاء (مثل موظفي المبيعات والمرشحين لخدمة العملاء).
- ✓ اختبارات القدرات البدنية؛ وهي تستخدم في الكثير من المتطلبات الوظيفية التي تكون فيها الحالة البدنية عنصراً أساسياً في الإنتاج أو النجاح (مثل خدمات التوصيل أو تركيب المنتجات).
- ✓ اختبارات للتأكد من عدم تعاطي المرشحين لأي مخدر. وهذه الوسيلة استخدامها في تزايد للتأكد من أن المرشحين غير متورطين في تناول المواد الكيميائية أو المخدرة.

المقابلات الشخصية: يمكن أن تكشف المقابلات الشخصية التي تُجرى وجهاً لوجه عن الكثير جداً، لكن ينبغي أن يتم إعدادها بشكل جيد. وينبغي أن يكون الهدف من المقابلة الشخصية هو معرفة ما إذا كان المرشح يتمتع بالكفاءات والمهارات الفنية التي لا غنى عنها لشغل الوظيفة. كما ينبغي إعداد الأسئلة لكل جانب من جوانبها. وأسئلة المحاور ينبغي أن تتركز على السلوكيات وليس على وجهات النظر، كما قد تتضمن توجيه أسئلة للمرشح يُطلب منه فيها إعطاء أمثلة من تجاربه وخبراته السابقة. والمقابلات الشخصية تتيح الفرصة لقراءة لغة الجسد، وقدرة المرشح على التفكير الارتجالي، وهذا غالباً ما يعكس حقائق الحياة على الوظيفة. إضافة إلى ذلك، ولضمان التوافق مع ثقافة الشركة، تكون المقابلة الشخصية المبدئية متبوعة بعديد من المقابلات الأخرى مع الموظفين الآخرين الذين من المفترض أن يعمل معهم الموظف المحتمل، وكذلك مع ممثلي الشركة من مختلف المستويات والمناطق. وهناك خطوة مهمة عند القيام بالمقابلات الشخصية هي فحص ومراجعة مستويات الأداء السابقة الخاصة بهذا الموظف وإعداد تصور بذلك من خلال إجراء استقصاءات وطلب معلومات من المرجعيات وأصحاب الشركات السابقين. وإليك أربع قواعد من أجل المزيد من فحص المرجعيات:

١. اطلب من المرشح أن يبلغ صاحب الشركة الذي كان يعمل لديه بأنك سوف تتصل به. فالمديرون السابقون يكونون على الأرجح على استعداد لإعطاء المعلومات المفيدة إذا علموا مسبقاً أنه سيتم الاتصال بهم.

٢. ابدأ الحوار الهاتفي بوصف الثقافة المؤسسية للشركة. هذا يعطي المدير السابق إطاراً للحديث بخصوص الموظف السابق.

٣. أكد لأصحاب العمل السابقين أن المعلومات التي سيدلون بها لن تحدد القرار النهائي للتعيين، لكن أوضح له أن هدفك هو البحث عن أفضل كيفية يمكن من خلالها إدارة الموظف المحتمل.

٤. قم بإرجاء الأسئلة الرسمية كتواريخ التعيين والمناصب التي شغلها إلى آخر الحوار الهاتفي.

تدريب وتطوير الموظفين

من المهم أن تكون قادراً على تعيين موظفين جيدين، لكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية. فتدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل الشركات اليوم. وإليك المكاسب الرئيسية لتنمية الموظفين وتدريبهم وتطويرهم:

- ✓ زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة.
- ✓ توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- ✓ صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة.
- ✓ المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

التوجيه. ينبغي أن يتم التدريب من أول يوم يتم التعيين فيه، مع إعطاء كل موظف التوجيه المناسب. فتوجيه الموظفين نحو البداية الصحيحة هو طريقة سهلة جداً لبناء شركة تحتضن التعلم والتطوير. معظم الشركات الصغيرة لا يكون لديها برامج توجيه رسمية، لكنها تعتمد على اعتماد الأفراد على أنفسهم في استكشاف طريقهم عندما يتم تعيينهم للمرة الأولى. هذا الأمر قد يبدو لا بأس به بالنسبة للشركات الصغيرة التي تتوافر فيها الكثير من الوسائل غير الرسمية للتواصل. لكن، عندما تنمو الشركات، يجد معظمها أن برامج التوجيه الرسمية ضرورية من أجل الإسراع باضطلاع الموظفين بمهامهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبرامج التوجيه الرسمية يمكن أن تتراوح بين ساعة وعدة أيام، ومستوى التوجيه يعتمد عادة على مستوى المناصب والمواقع الوظيفية. ففي حين أن الموظفين المبتدئين أو العمالة غير الماهرة سوف تكون في حاجة إلى توجيه بسيط، سوف يحتاج المحترفون ذوو الخبرة إلى توجيه أكثر من ذلك كي يسايروا نمو الشركة بسرعة. وكل شركة تحتاج إلى أن تحدد حاجاتها وبرامجها الخاصة بالتوجيه. وتعيين معلمين وموجهين يتم الاستعانة به غالباً كبديل عن برنامج التوجيه كي يتم مساعدة الموظفين الجدد أثناء الأسابيع الأولى من بدء مهامهم الوظيفية الجديدة. وبرامج التوجيه الخاصة بأي شركة، صغيرة كانت أو كبيرة، ينبغي أن تتضمن ما يلي على أقل تقدير:

- ✓ التاريخ التفصيلي للشركة ونظرة عامة على هيكلها الحالي ومنتجاتها.
- ✓ نظرة عامة على سياسات وكتيب التعيين (إن كان ذلك ملائماً).
- ✓ أساسيات التعويضات والمزايا وجميع المسائل القانونية الأخرى التي تظهر.
- ✓ قضايا الصحة والأمان.
- ✓ معلومات عن أنظمة العمل كالهاتف والبريد الإلكتروني والبريد الصوتي ومعدات وأجهزة المكتب.
- ✓ مكافآت وحوافز الموظفين.

التدريب المهاري: التدريب المهاري يعني بالضبط ما تنم عنه الكلمة؛ تدريب الموظفين على مجموعات جديدة من المهارات. قد يأخذ هذا الأمر صوراً متعددة، بما فيها التدريب على برامج الكمبيوتر الجديدة، أو المحاسبة، أو أساليب خدمة العملاء، أو حتى تدريبات تشكيل فرق العمل. والتدريب المهاري له هدفان رئيسيان: (١) جعل المستوى المهاري الحالي للموظفين مسايراً وملائماً للتقدم التكنولوجي المستمر والتطور الحادث في ممارسات مجال الأعمال، و(٢) إعطاء الموظفين المهارات اللازمة للتقدم داخل الشركة.

وكل شركة سيكون لديها مجموعة فريدة من المهارات المطلوبة من الموظفين. بالطبع كثير من المهارات تنتقل من شركة إلى أخرى بسهولة كبيرة جداً، لكن نطاق المهارات عادة ما يختلف من شركة إلى أخرى. وقبل أن تقوم الشركة بتطبيق نظام التدريب، تحتاج إلى تتبع الخطوات الأساسية التالية:

١. إجراء تقييمات مهارية كاملة، وإشراك جميع مستويات الموظفين، ووضع قدرات مهارية أساسية لكل منصب أو موقع وظيفي، وتقييم الفجوات الحالية في الجانب المهاري.

٢. اختيار مصدر التدريب. سواء اخترت مستشارين خارجيين، أو قمت بتعيين مدربين داخليين، أو ابتكرت طريقة للتدريب عبر الإنترنت، ينبغي أن يكون المصدر فعالاً، بالنسبة للمجموعة المهارية المستهدفة.

٣. جعل التدريب يسير جنباً إلى جنب مع أهداف الشركة. هذا سيساعد الموظفين على إدراك أهمية التدريب وعلى أن تزداد احتمالية ارتقائهم السلم الوظيفي من خلال التدريب.

٤. إجراء التدريب أثناء ساعات العمل؛ هذا سيساعد على الاحتفاظ بموقف إيجابي إزاء التدريب.

٥. إجراء التدريب في أماكن مناسبة، فإجراء الدورة التدريبية في مخزن قذر لن يكون على قدر كبير من التأثير والفعالية.

٦. التخطيط من أجل تقييم جميع برامج التدريب.

التطوير المهني والتدريب على القيادة

بينما تنمو الشركات، وتتكيف، وتنضج، يحين الوقت الذي ينبغي أن يبدأ فيه المديرون والقادة التفكير في التخلي عن مناصبهم، والقيام بتغييرات وعمليات إحلال سواء في داخل الشركة أو خارجها، عندما يظهر مثل هذا الموقف. يجد المديرون أنفسهم في الغالب غير قادرين على العثور على المرشحين المؤهلين ذوي الخبرات المناسبة والذين يمكن أن يكونوا ملائمين للعمل في الشركة الحالية. وعادة يجد المديرون أن المرشحين الداخليين متميزون للغاية في وظائفهم الحالية لكن ليس لديهم الخبرات الواسعة المطلوبة لإدارة الأقسام العديدة بنجاح. والمرشحون الخارجيون يكونون ذوي خبرة جيدة أيضاً، لكن العثور على الأشخاص الملائمين أمر صعب للغاية. إحدى الطرق التي يمكن بها ضمان العثور على بدلاء مناسبين

يحلوا محل المديرين والقادة الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا، تتمثل في وضع برنامج أو خطة لتنمية القادة وتطويرهم داخل الشركة.

وبرامج تطوير القيادة شائعة جداً في عالم الأعمال اليوم؛ لأن معدل الخطورة المترتبة على عدم التخطيط لمن يعقبون القادة الحاليين مرتفع للغاية بالقدر الذي لا يمكن أن تتحمله معظم الشركات. وهناك وسيلة قياسية شائعة تستخدمها الشركات، وهي أن تطرح هذا السؤال: "هل الشركة قادرة على البقاء والنجاح إذا حدث وتعرض مديرها التنفيذي أو رئيسها لحادث مميت مثلاً؟". وإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال هي "لا"، فمن الحكمة أن تواجه الإدارة هذه المشكلة.

وبرامج تطوير وتنمية القادة تأخذ صوراً عديدة، لكنها جميعاً تشترك في أهداف واحدة وهي تزويد موظفين معينين بالمهارات والخبرات الضرورية لشغل المناصب الإدارية العليا في المستقبل، وهذه البرامج يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، وعادة ما تستغرق عدة سنوات، وينبغي أن تكون هذه البرامج المتكررة مقبولة من قبل الشركة. وعادة ما تتضمن برامج تنمية وتطوير القادة تدرجات وظيفية مجدولة زمنياً مع زيادة المسئولية في كل مرحلة. وعادة يتم إشراك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية في البرامج، ويتم تعيين الموجهين وقياس مدى التقدم الحادث بانتظام. وبالطبع، فإن كل فرد يدخل ضمن هذا البرنامج لا يشترط بالضرورة أن يحصل على منصب إداري رفيع، فجميع المشاركين في البرنامج يتعين عليهم أن يثبتوا أنفسهم ويتخذوا موقفاً مبادراً بأن ينموا ويطوروا أنفسهم مهنياً، على أمل أن يكون هناك مرشحون مؤهلون يتم الاختيار من بينهم عندما يحين وقت التغييرات الإدارية.

التقييم الشامل

التقييم الشامل هو وسيلة شائعة الاستخدام في الشركات على اعتبار أنها طريقة لإعطاء وتلقي التقييمات على كافة المستويات داخل الشركة. ببساطة، يعد التقييم الشامل نظاماً يستخدم لجمع معلومات عن أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المديرين والمشرفين، ولكن من قبل زملائهم في العمل، ومن رؤسائهم المباشرين. وبعض الشركات تشرك العملاء أيضاً في هذا التقييم الشامل، خصوصاً في حالة الموظفين الذين على اتصال واحتكاك دائم بالعملاء. ووسائل التقييم الأكثر تقليدية، والتي من خلالها يعطى المدير المباشر وحده التقييم، يمكن

أن تؤدي بسهولة إلى تقييم ناقص غير عادل. والتقييم الشامل يعطي على الأرجح تقييماً دقيقاً لأداء الموظف.

جميع الشركات الكبرى تقريباً تستخدم اليوم صورة من صور التقييم الشامل للموظفين؛ وأحياناً يطلق على هذا التقييم اسم آخر كتقييم الدائرة الكاملة أو التقييم متعدد المصادر. وإليك طبيعة هذا النوع من التقييم.

عادة ما يتم إعطاء جميع الموظفين الفرصة كي يقوموا بتقدير جميع الموظفين العاملين معهم بشكل منتظم وإعطاء تعليقات بشأنهم بما فيهم المديرون "والزملاء والمرءوسون. وكل تقييم يتضمن تصنيفات مختلفة عديدة لتقييم الموظف، كالقيادة، ومستوى الأداء، والتواصل، والعمل الجماعي، والأمانة، والتكامل، والكفاءة، وحل المشكلات، والرؤية، والثقة، والقدرة على التكيف، والمصداقية. وكل شركة من الشركات تضع أسس تقييم بناءً على ما ترى أنه مهم وضروري.

وبمجرد أن يتم التقييم، تُتاح الفرصة للموظفين كي يروا الطريقة التي قام زملاؤهم في العمل بتقييم أدائهم بها، ويتمكن المديرون من رؤية الكيفية التي ينظر بها مرءوسوهم إليهم بوجه عام.

شركة "ديل"، التي تصنع أجهزة الكمبيوتر في الولايات المتحدة، استخدمت هذا التقييم الشامل. وقد أدت النتائج إلى تغييرات جوهرية في النظام الإداري المتبع بها، بما في ذلك إجبار الإدارة العليا على أن تكون أكثر احتكاكاً بالعمليات اليومية والسماح بالفرص الروتينية والمعتادة للإدارة كي تتفاعل مع المرءوسين.

وتطبيق نظام التقييم الشامل يمكن أن يكون صعباً للغاية في بعض الأحيان وربما يسبب ضرراً أكثر من نفعه إذا لم تكن الإدارة يقظة وواعية. فإعطاء التقييمات ينبغي أن يتم بحرص وحذر عندما نأخذ في الاعتبار الطبيعة الحساسة للمعلومات والوسائل الدفاعية الممكنة التي يمكن أن يتخذها الموظفون الذين يتلقون هذا التقييم. بعض الموظفين لن يشعروا بالارتياح إزاء إعطاء تقييم صريح لزملائهم. والشركة في حاجة لأن يكون لديها مستوى عالٍ للغاية من الثقة بين الموظفين حتى يعمل هذا التقييم بكفاءة. وإذا لم يتم ترسيخ مستوى الثقة قبل التقييم الشامل، فإن هذه النزعات البشرية كالحماية، والثأر، وظهور التكتلات، والهرميات الوظيفية تكون لها الأسبقية وتؤثر سلباً على النتائج مسببة المزيد من عدم الثقة داخل المواقع الوظيفية المختلفة. وإذا لم يكن من الممكن ترسيخ هذا المستوى من الثقة، ينبغي تأجيل هذا التقييم الشامل لتاريخ لاحق.

خطوات تطبيق التقييم الشامل. إذا لم يكن قد تم استخدام هذا التقييم من قبل في الشركة، فقد يكون من الحكمة أن يتم تقديم البرنامج على أنه برنامج داخلي من أجل التحسين الذاتي، وليس من أجل القرارات الإدارية. هذا سيخفف الضغط عن الموظفين ويتيح لهم بيئة يتمتعون فيها بمزيد من هدوء الأعصاب أثناء العملية. بل حتى قد يكون من الحكمة بالنسبة للإدارة العليا ألا تتوصل إلى نتائج جوهرية وتتخذ قرارات إدارية على مستوى الشركة في المرة الأولى التي يتم فيها التقييم كي يشعر الموظفون بالارتياح إزاء عملية التقييم هذه. وكثير من الشركات الكبرى تقوم بتطبيق هذا التقييم الشامل قبل أن تصبح قادرة على إدراك ميزاته واستخدامه في اتخاذ القرارات. والموظفون في حاجة لأن يشعروا بالارتياح إزاء هذا النظام قبل أن يستخدموه فعلياً كوسيلة تعلم.

ابدأ بمجموعة تجريبية. عندما تقوم بتطبيق هذا التقييم الشامل، ابدأ بقسم واحد أو مجموعة صغيرة من الموظفين. فتطبيق هذا النظام على الشركة ككل يمكن أن يستنزف الكثير من الوقت والموارد. والبدء بمجموعة تجريبية سوف يعطي فهماً للموضوعات والمشكلات التي من المرجح أن تظهر ويقلل من التكلفة إذا لم يجدِ هذا التقييم الشامل داخل الشركة.

اربط بين أهداف التقييم الشامل وأهداف الشركة ككل. والتقييم الشامل يحتاج إلى تعاون تام من جميع الموظفين، إضافة إلى وجود مبرر عملي ومهم وراء تطبيقه. وإذا تم ربط البرنامج بالأهداف الكلية، فسوف يشعر الموظفون بمزيد من الارتياح إزاء تلقي وإعطاء التقييمات.

قم بتدريب الموظفين. التقييم الشامل يمكن أن يتضمن الاستعانة بشركة خارجية كي تتولى المهمة، أما إذا تم تولي هذه المهمة داخلياً، فستكون هناك حاجة لتوزيع الأدوار والمسئوليات. فالموظفون الذين يتولون المسئولية في حاجة لأن يتم تدريبهم على جميع جوانب التقييم، وينبغي أن يتأكدوا من أن الثقة التامة تسود خلال العملية بأكملها.

حول النتائج إلى خطة عمل. بمجرد أن يتم التقييم، اطلب من جميع الموظفين أن يدلوا بأفكارهم من أجل وضع خطة إجرائية، واعقد اجتماعات إذا لزم الأمر، أو قم بتوفير الوسائل الأخرى من أجل إتاحة فرص التقييم. وينبغي أن يتم وضع الأهداف من أجل المستقبل كي يشعر جميع المشاركين بأن البرنامج فعال ومفيد.

والأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها قبل تطبيق برنامج التقييم الشامل، تتضمن:

✓ ما مدى استعداد الشركة لهذا التقييم الشامل؟

- ✓ من سيقومون بالمشاركة فيه؟
- ✓ هل هذا أمر إجباري أم اختياري؟
- ✓ ما الأسس والمعايير التي سيتم تقييمها؟
- ✓ كيف سيتم جمع وتوصيف وتوزيع المعلومات؟
- ✓ من سيكون المسئول عن كل نشاط، بما في ذلك التخطيط والتقييم وتجميع المعلومات وتوزيع النتائج ووضع خطة عملية واتباعها؟

التقييم الشامل -إذا تم استخدامه بطريقة صحيحة- يمكن أن يكون أداة قيمة في يد الشركة ترسم لها معالم الطريق من أجل تطور الشركة والأفراد. ويمكن أن تساعد هذه الأداة على توجيه وصياغة ثقافة الشركة، وتحديد ووضع الأهداف، وإيجاد نوع من الود والثقة بين الموظفين.

الموارد البشرية: الإدارة كأداة تنافسية

لقد تطور تخطيط الموارد البشرية بمرور الوقت من كونه وسيلة أساسية تستخدمها الشركات لتحديد الحاجات الخاصة بشئون العاملين إلى جانب حيوي من استراتيجية الشركة يهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من "رأس المال البشري". ويزداد تأكد الشركات من أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يمكن أن تكون بالفعل بمثابة مصدر تميز في المنافسة. فمثلاً، شركة Southwest Airlines للطيران استغلت بوضوح مواردها البشرية كي تصير ميزة تنافسية لها.

في مجال الخطوط الجوية، يستخدم المنافسون بشكل أساسي نفس النوع من المعدات والصيانة والطائرات، ويستخدمون أيضاً نفس المواقع (المطارات مثلاً)، ومع ذلك تتفوق شركة Southwest Airlines باستمرار على منافسيها، رغم أنها تستخدم نفس الأصول المادية التي يستخدمونها. العامل الرئيسي الذي يوضح الفارق في الأداء النسبي بين شركة Southwest Airlines ومنافسيها الأقل ربحية هو تركيزها على الجانب البشري في نشاطها. لقد ركزت الشركة قدراً هائلاً من جهودها على تنمية ثقافة مؤسسية مثمرة وفائقة عن طريق وضع استراتيجية ذكية خاصة بالموارد البشرية تمخضت عن تميزها التنافسي القوي.

إضافة إلى ذلك، فإن شركات أخرى مثل SAS Institute و Whole Foods Market و Men's Warehouse جميعها تبادر بمعالجة المشكلات المتعلقة بشئون العاملين كي يظل موظفوها راضين بوظائفهم وسعداء بها. لقد ثبت مراراً وتكراراً أنه عندما تهتم الشركات بموظفيها، يهتم الموظفون بشركاتهم.

فشركة Men's Warehouse مثلاً لديها فلسفة مؤسسية تستطيع من خلالها استكشاف القدرات الكامنة لدى جميع الموظفين بحيث يتم الاستفادة منها.

إنها تعمل في ظل قيم ومعايير محددة وواضحة، وتؤمن بأن الموظفين هم أساس نجاح الشركة، وهي توفر التدريب لجميع المستويات، وتمنح موظفيها قروضاً ذات فوائد منخفضة، كحافز إضافي. ونتيجة لذلك، حققت الشركة نمواً غير مسبوق بنسبة تفوق ٣٠ في المائة سنوياً في السنوات الأخيرة في مجال تشتد فيه المنافسة وتقل فيه هوامش الربح بشكل كبير. والشركة تستفيد أيضاً من تراجع معدل سرقة الموظفين إلى الصفر ولا تستخدم أي وسائل أو أجهزة لمحاولة منع سرقات الموظفين.

ونموذج Men's Warehouse يمكن نقله إلى أي مجال. هو يبدأ بأهداف وقيم محددة بشكل جيد وواضحة تماماً يُرجى منها جعل رأس المال البشري ميزة تنافسية للشركة. في مثال Men's Warehouse، كان هدف الشركة هو تنمية كل موظف من موظفي الشركة كي يتم استغلال أقصى إمكانياته. وبعد ذلك، وبمجرد أن يتم تحديد الأهداف والقيم، يتم تطوير البرامج التي تمكن من تحقيق الأهداف وتحويلها إلى واقع.

موجز

تخطيط الموارد البشرية، والتعيين، والانتقاء هي الخطوات الأولى في تفعيل استراتيجية الشركة من خلال الوصول باستثمار رأس المال البشري لأعلى درجة ممكنة. انظر إلى عملية التعيين والانتقاء على أنها قمع، بحيث يتم وضع مجموعة متنوعة وكبيرة من المرشحين في الجزء العريض من هذا القمع ويمر من خلال عنقه، وعن طريق العملية الانتقائية، مجموعة أصغر من المرشحين المؤهلين، فيما يتعلق بالمهارات اللازمة للوظيفة ومدى ملاءمتهم للثقافة المؤسسية للشركة. كل من هذين النوعين من التلاؤم مطلوب لتطوير استراتيجية الشركة المدعية من خلال قدرات وإمكانيات مواردها البشرية.



السلوك المؤسسي

تتكون أي مؤسسة من أفراد ذوي مهام مختلفة يسعون لتحقيق هدف مشترك. (بالنسبة لأي مشروع تجاري، يكون هذا الهدف هو إنتاج بضائع أو تقديم خدمات للعملاء). والسلوك المؤسسي هو دراسة الكيفية التي يتصرف بها الأفراد والجماعات داخل أي شركة أو مؤسسة. والسلوك المؤسسي يركز على أفضل طريقة يمكن من خلالها إدارة الأفراد، والجماعات، والشركات، والعمليات. والسلوك المؤسسي بمثابة موضع واسع وممتد ويشمل الإدارة ونظريات وممارسات التحفيز، وأساسيات الهيكل والتصميم التنظيمي.

بدءاً بأصغر الشركات والمؤسسات الخيرية ووصولاً إلى الشركات والمؤسسات العملاقة ومتعددة الجنسيات، جميع الشركات والمؤسسات يتعين عليها أن تتعامل مع مفهوم السلوك المؤسسي؛ فالمعرفة والإلمام بالسلوك المؤسسي يمكن أن يزود المديرين بنوع أفضل من الفهم للكيفية التي تحاول من خلالها شركاتهم أو مؤسساتهم تحقيق أهدافها. وهذه المعرفة قد توصلهم إلى طرق يمكن من خلالها أن يجعلوا عمليات شركاتهم أكثر فعالية، وكفاءة، مما يتيح للشركة أو المؤسسة أن تتواءم بنجاح مع الظروف المتغيرة.

هذا الفصل سيساعدك على فهم أفضل نظريات وهياكل السلوك المؤسسي. والفصل يبدأ بمناقشة بعض السمات والخصائص الأساسية للمديرين والإدارة. وبعد ذلك يقوم الفصل بوصف بعض النظريات الشائعة والشهيرة وكذلك التطبيقات العملية المتعلقة بالتحفيز،

ويساعدنا على إيجاد إجابة لسؤال: "ما الذي يحفز الموظفين ولماذا يحفزهم؟". وبعد ذلك، يتناول الفصل بالبحث والتحليل بعض أساسيات الهيكل المؤسسي ويصف الاختلافات بين الهياكل المؤسسية. وفي النهاية يناقش الفصل عدداً من الطرق التي يمكن من خلالها أن تتحكم الشركة في العمليات والنتائج.

الإدارة

كما ستتم مناقشته في الفصل التالي، والذي يتمحور حول القيادة وتشكيل فرق العمل، اعتادت الإدارة أن تركز على التوجيه والسيطرة. أما الآن، فقد أصبحت أكثر اهتماماً بالدعم والتشجيع والتيسير، وأكثر تبنياً لفكرة النظر إلى المديرين على أنهم "مدربون". وبالارتباط مع هذا الدور الذي يلعبه المديرون كداعمين وميسرين، هم يركزون الآن على الاستفادة بكفاءة وفعالية من رأس المال المعرفي للشركة. ورأس المال المعرفي للشركة يشتمل على معارف، وخبرات، وجهود القوة العاملة بالشركة. وإدارة رأس المال المعرفي أمر ضروري من أجل الاستفادة القصوى من الموارد المادية للشركة وتحقيق أهدافها.

ومن الناحية العملية، يحقق المديرون أهداف شركاتهم من خلال عملية تحديد الأهداف، وتنظيم الأطر والهياكل، وتحفيز الموظفين، ورصد الأداء والنتائج. وغالباً ما يتولى المديرون أدواراً عديدة ومختلفة عند أدائهم لهذه العمليات. وصف "هنري منتزبرج" هذه الأدوار، وقسمها إلى أدوار خاصة بالعلاقات، وأخرى معلوماتية، وثالثة تتعلق بالقرارات. أما الأدوار الخاصة بالعلاقات، فهي الطرق التي يعمل من خلالها المدير ويتواصل مع الآخرين. وأما الأدوار المعلوماتية، فهي الطرق التي يكتسب من خلالها المعلومات ويقوم بمعالجتها وبثها. وأما الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات، فهي الكيفية التي يستخدم بها المدير المعلومات في صنع القرارات، والتي تتضمن تحديد الفرص والمشكلات والتعامل معها بالطريقة الملائمة وتوزيع الموارد وتصفية الخلافات وتسوية الصراعات والتفاوض.

وحتى يتم اضطلاع المديرين بهذه الأدوار بكفاءة، هم يستخدمون المهارات التي تتيح لهم ترجمة معرفتهم إلى إجراءات وأفعال. يصف "روبرت كاتز" ثلاث مجموعات مختلفة من المهارات التي يستخدمها المديرون هي المهارات الفنية، والبشرية، والإدراكية. والمهارات الفنية يتم استخدامها من أجل أداء مهمة متخصصة، ويتم اكتسابها من خلال الخبرة والتعلم. ويمكن أن تتضمن استخدام نوع معين من التكنولوجيا أو العمليات. والمهارات

البشرية يتم استخدامها عند التعامل والعمل مع الآخرين، وتتضمن مهارات التواصل الأساسية، والقدرة الإقناعية، وفض الصراعات، وتسوية الخلافات وغير ذلك. وتستخدم المهارات الإدراكية في تحليل وحل المشكلات المتداخلة والمعقدة. وهي تتطلب التمتع بفهم جيد للشركة ككل وفهم الكيفية التي تعمل بها الأجزاء المتداخلة والمتشابكة سوياً؛ مثلاً توافر فهم جيد للسمات والخصائص السلوكية للشركة، ونقاط ضعفها، والإجراءات المطلوبة لتحقيق أهدافها ومراميها.

الذكاء العاطفي والمدير

حدد دانيال جولمان جانباً مهماً من المهارات البشرية في جهوده من أجل تحسين الذكاء العاطفي. والذكاء العاطفي يرتبط بقوة بالفعالية الإدارية والسلوك المؤسسي في نهاية الأمر. وهو يشير إلى أن أداء المدير يمكن أن يتأثر بعوامل عدة:

- ✓ الوعي الذاتي: فهم حالاتك المزاجية وعواطفك وانفعالاتك.
- ✓ التنظيم الذاتي: التفكير في إجراءاتك وأفعالك والسيطرة على المدمر منها.
- ✓ التحفيز: العمل بجد من أجل تحقيق أهدافك.
- ✓ التعاطف: فهم مشاعر الآخرين وعواطفهم.
- ✓ المهارات الاجتماعية: تنمية روابط وعلاقات جيدة مع الآخرين.

وفهم الذكاء العاطفي له أهمية خاصة في ضوء التغييرات الحادثة في الهياكل المؤسسية، والتي أوجدت نوعاً من الشركات أقل هرمية، وزادت من علاقات الود والتآلف بين العاملين فيها.

التحفيز

التحفيز هو عامل مهم في أي شركة وهو حاسم وضروري في إدارة رأس المال الفكري أو المعرفي. والتحفيز يتضمن ما يختار الموظفون القيام به (الجودة و/أو الكم)، ومقدار الجهود التي سيبذلونها من أجل إنجاز المهمة، والمدة التي يقضونها في تنفيذ المهمة. والموظفون الذين يتم

تحفيزهم سوف يعملون بمزيد من الكفاءة والفعالية ويشكلون سلوكيات الشركة. والقوة العاملة المحفزة سوف يكون لها تأثير قوي على النتائج النهائية التي تحققها الشركة. والتحفيز وثيق الصلة بالرضا الوظيفي. والرضا الوظيفي هو كيفية شعور الأفراد إزاء المهام التي من المفترض أن ينجزوها وكيف أنهم قد يتأثرون أيضاً بالطبيعة المادية والاجتماعية لمكان العمل. وكلما زاد رضا الموظفين بوظائفهم، كانوا أكثر تحفزاً للقيام بها على نحو جيد.

وهناك العديد من الدراسات المهمة المرتبطة بالتحفيز. وهذه الدراسات تشمل هرم الاحتياجات لأبراهام ماسلو، ودراسة فردريك هيرزبرج للعوامل التحفيزية وجو العمل الملائم، ونظريتي X و Y لدوجلاس ماكجريجور، ونظرية Z، ونظرية التوقع لفيكتور فروم، ونظرية المساواة لـ "جيه. ستاسي آدامز"، ونظرية التدعيم.

هرم ماسلو للاحتياجات. في عام ١٩٤٣ وضع أبراهام ماسلو نظرية عن التحفيز البشري تسمى هرم الاحتياجات. وهذه النظرية كانت شهيرة ومنتشرة في الولايات المتحدة، وهي تصف الاحتياجات البشرية وتقسمها إلى مجموعات خمس عامة. وطبقاً لما يراه ماسلو، فبمجرد أن يلبي المرء احتياجاته في مجموعة منها، يكون محفزاً للعمل على تلبية احتياجاته في المستوى الأعلى الذي يلي المستوى الأول، وهكذا. وهرم ماسلو للاحتياجات يتكون من المجموعات العامة التالية:

الاحتياجات الفسيولوجية. وهذه تمثل المستوى الأول والأدنى من الاحتياجات، وهي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة، ومنها الحاجة إلى الغذاء، والمأوى.

احتياجات الأمان. وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمن والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية؛ الجسدية والمرتبطة بالعلاقات.

الاحتياجات الاجتماعية. والمستوى الثالث من الاحتياجات يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية. إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولاً كعضو في جماعة، ويتضمن الرغبة في الحب والعطف.

احتياجات تقدير الذات. ويرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.

احتياجات تحقيق الذات. هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات. واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع.

وبينما يرتقي الأفراد إلى مستويات أعلى في هرم الشركة، يمكن أن يروا أن الاحتياجات ذات المرتبة الأعلى أهم من الاحتياجات ذات المرتبة الأدنى، والاحتياجات يمكن أن تتنوع بناءً على الموقع الوظيفي والهيكل المؤسسي والموقع الجغرافي. وهرم الاحتياجات يمكن أن يفتقر إلى التطبيق الفعال في ظل الأطر والسياقات الثقافية المختلفة، فثقافات معينة قد تقدر الاحتياجات الاجتماعية على الاحتياجات النفسية واحتياجات الأمان. إضافة إلى ذلك، تستلزم هذه النظرية أن يكون المدير قادراً على تحديد وفهم احتياجات الموظفين، وهذا الأمر لا يكون سهلاً على نحو دائم، ويمكن أن يؤدي إلى افتراضات غير دقيقة، ومع ذلك عندما يتم الأمر في إطار ملائم، يكون التعرف على أهمية الاحتياجات بمثابة طريقة مفيدة لإدراك عوامل تحفيز الموظفين ومن ثم القدرة على توجيه سلوكيات الشركة.

عوامل هيرزبرج في الخمسينيات من القرن الماضي، قام فردريك هيرزبرج بدراسة سمات وخصائص الوظيفة لكي يحدد العوامل التي تساعد على زيادة أو تقليل شعور العاملين بالرضا والإشباع. وقد حددت دراسته عاملين مرتبطين بالرضا الوظيفي: عوامل سلامة جو العمل والعوامل التحفيزية.

أما العوامل المتعلقة بسلامة وملاءمة جو العمل فهي تلك التي لابد أن يتم ضبطها والحفاظ عليها بمستويات ملائمة. وهذه العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه. وهي تضم سياسات الشركة، وجودة الإشراف، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والمرءوسين، والوضع أو المركز الوظيفي، والأمان الوظيفي والراتب، والمستويات الملائمة من هذه العوامل ضرورية لمنع الشعور بعدم الرضا والإشباع، لكن تحسين هذه العوامل بما يتجاوز المستويات الملائمة لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الرضا الوظيفي.

وهناك مجموعة أخرى من العوامل تُعرف بالعوامل التحفيزية، وهي ترتبط بامتلاك تأثير مباشر على زيادة الرضا الوظيفي، وهذه العوامل تشمل الإنجاز، والتقدير، والمسئولية، والنمو، والعمل ذاته، وفرص التقدم والارتقاء.

ومثل هرم ماسلو للاحتياجات، فإن عوامل هيرزبرج تتأثر بالفروق الفردية والثقافية وتتطلب من المديرين تحديد ما يعتبره الموظفون بمثابة "مستويات ملائمة". وأحياناً يقوم المديرون بتبسيط كلٍ من هاتين النظريتين ويفترضون بشكل غير ملائم أو صحيح أنهم يعرفون ما يحتاج إليه موظفوهم.

نظريتا X و Y لماكجريجور. نظريتا دوجلاس ماكجريجور تركزان بشكل أقل على احتياجات الموظفين، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري. هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم. وضع ماكجريجور نظريتين بناء على دراساته، وأطلق عليهما النظرية X، والنظرية Y.

بالنسبة للنظرية X، يفترض رئيس العمل أن موظفيه يكرهون عملهم ويفعلون كل ما بوسعهم للتهرب منه. وبناءً على هذا الافتراض، يفرض رئيس العمل نوعاً من الضبط المحكم والسيطرة على موظفيه، ويرصد أداءهم عن كثب ويقوم بتفويض السلطة بتردد وريبة.

وبالنسبة للنظرية Y، يفترض رئيس العمل، على عكس النظرية X، أن موظفيه لديهم الاستعداد للعمل وقبول المزيد من المسئوليات. وفي ضوء تلك الافتراضات، يزود رئيس العمل موظفيه بمزيد من الحرية والإبداع في موقع العمل ويكون أكثر استعداداً لتفويض السلطة.

ويسعى المديرون لتحفيز موظفيهم بناءً على آرائهم وملاحظاتهم ومعرفتهم باهتماماتهم، وهذه النظرية تسلط الضوء على التنوع في الممارسة الذي يمكن أن يتواجد بناءً على الافتراضات التي يفترضها المديرون في موظفيهم.

النظرية Z. ظهرت النظرية Z في الثمانينيات من القرن الماضي. وهي تحاول تحفيز العاملين من خلال منحهم مزيداً من المسئولية وجعلهم يشعرون بمزيد من التقدير. لقد وُضعت هذه النظرية، جزئياً، في ضوء الممارسات الإدارية اليابانية، التي تتيح المزيد من مشاركة العاملين في صنع القرار والقليل من معدل التخصص في المهن المختلفة.

نظرية التوقع. وضع فيكتور فروم هذه النظرية، وهي تفترض أن جودة وكفاءة جهود الموظفين تتأثران بالمخرجات والعوائد التي يحصلون عليها مقابل جهودهم هذه. هم سيشعرون بالتحفز والدافعية بقدر شعورهم بأن جهودهم سوف تثمر أداءً مقبولاً تتم مكافئتهم عليه، وأن هذه المكافأة ستكون إيجابية بدرجة عالية. وحتى يتمكن المديرون من التطبيق العملي للنظريات

المتصلة بنظرية التوقع، هم في حاجة إلى تحديد السلوكيات المرغوبة بوضوح. وبمجرد أن يتم ذلك، ينبغي أن يفكر المديرون في المكافآت التي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تدعيم، وكيف أن هذه المكافآت ستختلف قيمتها من شخص لآخر. بعد ذلك ينبغي أن يُحاط الموظفون علماً بما ينبغي القيام به كي يحصلوا على تلك المكافآت. والمديرون في حاجة إلى أن يعطوا تقييماً لأداء موظفيهم. وإذا سلك الموظف السلوك المرغوب أو أنجز المطلوب، فلابد أن يتلقى المكافأة فوراً.

نظرية المساواة. نظرية المساواة كانت ثمرة جهود جيه. ستاسي آدامز، وهي تنص على أنه عندما يحدد الأفراد ما إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفاً إذا ما قُورن بالمقابل الذي يتلقاه زملاؤهم في العمل، فإن ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر على تحفزهم لأداء العمل. هذا الشعور بعدم المساواة يمكن أن يُحس على أنه سلبي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلاً أقل من ذلك الذي يتلقاه زملاؤهم الذين يؤدون نفس المهمة بنفس الأداء. ويمكن أن تُحس هذه التفرقة على أنها شيء إيجابي، عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلاً أعلى من غيرهم الذين يؤدون نفس المهمة. وأي نوع من هذين النوعين يمكن أن يدفع الموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها الشعور بالمساواة. ومن أمثلة سلوكيات الموظفين في هذه الحالة عدم العمل بنفس الجدية، أو طلب زيادة في الراتب، أو ترك العمل، أو مقارنة أنفسهم بزملائهم في العمل، أو افتراض أن عدم المساواة مجرد شيء مؤقت، أو تحميل زملائهم في العمل أعباء عمل إضافية. وللحد من الشعور بعدم المساواة، ينبغي أن يحظى الموظفون على مقابل يتكافأ مع مدى مساهمة جهودهم في الشركة. لكن يصعب تطبيق هذه النظرية إذا أخذنا في الاعتبار اختلافات وجهات النظر التي يمكن أن تظهر بين الموظف ورئيسه في العمل فيما يتعلق بالأمور التي تفصل في مسألة الراتب العادل والمناسب. ولتطبيق هذه النظرية بنجاح، من المهم الاهتمام بتعديل وتوجيه فهم الموظف بالطريقة الصحيحة, ويمكن تحقيق هذا من خلال إدراك الموظف وتوقعه أن يكون هناك نوع من التمييز وعدم التكافؤ. وبعد ذلك يكون من المهم توصيل تقييمات واضحة لأي مكافآت تُعطى ومدح وثناء للأداء الذي على أساسه تم الحصول على تلك المكافآت. أيضاً يمكن أن تُعرض على الموظفين أيضاً نقاط المقارنة الملائمة.

نظرية التدعيم. تقوم هذه الطريقة على أساس أسلوب الثواب والعقاب عند التحفيز. فالنظرية تهتم بالتدعيم الإيجابي والسلبي. إنها تربط النتائج بسلوكيات معينة. وهناك أربع

ستراتيجيات تحفيز أساسية: التحفيز الإيجابي، والتحفيز السلبي، والعقاب، والإبطال. التحفيز الإيجابي يحفز العاملين من خلال إعطائهم مكافآت وإثابتهم على سلوكياتهم المرغوبة. وحتى تكون المكافأة فعالة ومؤثرة، ينبغي أن يتم إعطاؤها فقط عندما يظهر السلوك المرغوب. كما ينبغي أن تتم الإثابة على هذا السلوك عقب ظهوره بأقصى قدر ممكن من السرعة. والتحفيز السلبي، على العكس من ذلك، يتضمن إلغاء النتائج السلبية إذا ظهر السلوك المرغوب. وطريقة التحفيز هذه تُعرف أحياناً بـ "التجنب" لأن الهدف منها يكون جعل الفرد يتجنب عواقب سلبية عن طريق سلوكه السلوك المرغوب. وعلى العكس من التدعيم الإيجابي والسلبي، لا يُوضع العقاب من أجل التحفيز على سلوكيات إيجابية، ولكن من أجل التنفير من السلوكيات السلبية. والإبطال هو سحب النتائج المدعمة للسلوك المرغوب. والهدف من الإبطال هو التخلص من السلوكيات غير المرغوبة.

استنتاجات من نظريات التحفيز

عند تشكيل وتوجيه سلوك الشركة، تمنحنا النظريات السبع التي تم مناقشتها بعض الفهم لسلوك الشركة. ويمكن أن نتوصل إلى عدة نتائج من تلك النظريات.

الاحتياجات. إن الموظفين لديهم احتياجات. وحتى يحفز الرؤساء والمديرون موظفيهم، ينبغي أن يحاولوا فهم مدى اتساع احتياجاتهم. وهذه المهمة ليست سهلة دائماً وتتطلب تواصلاً مفتوحاً ومستمراً بين المديرين والموظفين. ويمكن للمدير أن يزيد من تحفز موظفيه عن طريق صياغة وتنظيم وظائفهم بالطريقة التي تلبي احتياجاتهم.

التعويضات. التعويضات هي جزء مهم من التحفيز، وتهدف إلى إعطاء الموظفين المقابل الذي يتلاءم مع مساهمة كل منهم في الشركة. وسوف يشعر الموظفون بعدم الرضا إذا أحسوا بأنهم يحصلون على أقل مما يستحقون. وحتى يتم التقليل من احتمالية الشعور بعدم المساواة، يحتاج المدير لأن يكون مبادراً ويحيط الموظفين علماً بالأمور المتعلقة بأنظمة المكافآت.

المكافآت. يحتاج الموظفون إلى معرفة أن الهدف الذي يعملون من أجله يمكن تحقيقه وأنه عندما يحققون هذا الهدف ستتم مكافأتهم عليه بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب.

التحفيز: من النظرية إلى الواقع العملي

الأفكار والرؤى المستمدة من مناقشة نظريات التحفيز تسلط الضوء على أهمية تقدير الاحتياجات وتحديد المقابل المناسب والمكافآت الملائمة عند تشكيل هيكل مؤسسي من شأنه أن يزيد من تحفز الموظفين والرضا الوظيفي ويوجه السلوك المؤسسي؛ وبعض هذه الإجراءات تشمل تطبيق برنامج ملائم للمكافآت والتعويضات، وزيادة الأمان الوظيفي، وإتاحة الفرصة للمزيد من جداول العمل المرنة ووضع برامج مشاركة للموظفين.

برنامج التعويض الملائم

قبل تحديد الكيفية التي ينبغي تحديد التعويضات بها، من الضروري أن يسير برنامج التعويض جنباً إلى جنب مع عناصر أخرى عديدة تتعلق بالشركة.

- ✓ أهداف الشركة. خطة التعويض ينبغي أن يتم وضعها في ضوء الأهداف العملية للشركة، وينبغي أن يتم تعويض الموظفين بقدر جهودهم في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.

- ✓ أهداف الموظفين. ينبغي أن تكون خطة التعويض واضحة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة بكل موظف. وحتى يتم تحفيز الموظفين؛ هم بحاجة إلى أن يعرفوا الأهداف المتوقع منهم تحقيقها.

- ✓ الأهداف القابلة للتحقيق. الأهداف المتوقع من الموظفين تحقيقها يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق. فإذا شعر الموظفون بأن الأهداف المتعلقة بمناصبهم ووظائفهم غير ممكنة التحقيق، فلن يكون لديهم أي نوع من التحفز للعمل. وإذا استطاع المدير أن يضع أهدافاً منطقية وأن يجعل الموظفين واعين بالعلاوات والمكافآت العديدة والممكنة التي ستُمنح لهم إذا تحققت هذه الأهداف؛ فسوف يشعر الموظفون بالتحفز.

- ✓ آراء الموظفين. سوف يشعر الموظفون بمزيد من الرضا والإشباع الوظيفي إذا تم استشارتهم بخصوص خطة التعويضات قبل تطبيقها.

أي برنامج تعويض ملائم يأخذ الأمور السابقة في الحسبان، سوف يؤثر في تحفيز ودافعية الموظفين. وخطة التعويض ينبغي أن تعطي أعلى علاوات نسبية للموظفين الذين يحققون أعلى مستويات الأداء. وهذا النوع من النظم يسمى بنظام الأجر القائم على الاستحقاق وهو يربط الأجر بالأداء. ويمكن تطبيق هذا النظام بفعالية جنباً إلى جنب مع خطة حوافز تكافئ الموظفين على تحقيق أهداف معينة في الأداء. وهذه الخطة تناقض نظاماً يعطي علاوة عامة للجميع، والذي لا يحفز الموظفين كي يبذلوا مزيداً من الجهد في تحقيق الأهداف الموضوعة.

الأمان الوظيفي

الموظفون الذين يشعرون بأنهم يواجهون خطر فقد وظائفهم قد لا يحققون إنتاجية عالية في العمل. رضا الموظفين يمكن أن يزداد بمنحهم الأمان الوظيفي، وكذلك يمكن أن تزداد إنتاجيتهم بنفس الطريقة. إحدى الطرق التي يمكن أن تزيد بها الشركات الأمان الوظيفي هو التدريب على المهام والوظائف الأخرى. هذا سيحقق للموظفين نوعاً من التنوع وتعدد المهارات بحيث يمكنهم إنجاز مهام جديدة إذا تغيرت وظائفهم الحالية أو لم تعد متاحة.

أوقات العمل المرنة

في عالم اليوم المضغوط في الوقت، يعتبر الكثير من الموظفين الوقت الذي يقضونه بعيداً عن العمل بمثابة عامل مهم في تشكيل تحفزهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم في وظائفهم. وهناك الكثير من الطرق التي يمكن بها إتاحة جداول زمنية مرنة خاصة بالعمل تلبي احتياجات ورغبات الموظفين الذين يسعون إلى مزيد من المرونة بين البيت والعمل. إحدى الطرق الشائعة هي أسبوع العمل المضغوط. هذه الطريقة تتيح للموظف العمل نفس عدد الساعات خلال عدد أيام أقل. فبدلاً من أن يعمل الموظف خمسة أيام لمدة ثماني ساعات في كل يوم منها، يمكن أن يعمل الموظف أربعة أيام لمدة عشر ساعات في كل يوم منها. ومن الأمثلة الأخرى لجداول مواعيد العمل المرنة المشاركة الوظيفية التي يتقاسم فيها اثنان أو أكثر من الأشخاص في جدول عمل معين.

برامج مشاركة الموظفين

تسعى برامج مشاركة الموظفين إلى تحفيزهم من خلال زيادة مسئولياتهم أو إشراكهم بشكل أكبر في عمليات صنع القرار. وهناك أنواع عديدة من البرامج التي تتيح المشاركة للموظفين.

والبرامج الأساسية البسيطة تشمل توسيع المهام الوظيفية والتناوب الوظيفي وفرق العمل. وتشتمل البرامج الأكثر طموحاً على إدارة الكتاب المفتوح وتفويض السلطة للموظفين.

توسيع الوظيفة: توسيع الوظيفة هو طريقة مباشرة لزيادة المسئولية الوظيفية. إنه يعني توسيع المهام الوظيفية وإعطاء الموظفين تنوعاً أكبر في المهام.

تناوب الوظيفة: برنامج تناوب الوظيفة يكلف الموظفين دورياً بمهام جديدة. وبالإضافة إلى زيادة مشاركة الموظفين في الشركة وتعديل مسئولياتهم، يمكن أن يحسن تناوب الوظيفة أيضاً من مهارات الموظفين، ومن ثم يزيد من أمانهم الوظيفي. علاوة على ذلك، يمكن أن يخفف التناوب الوظيفي أيضاً من الشعور بالملل في موقع العمل الذي يرتبط بالقيام بنفس العمل لمدة زمنية طويلة.

فرق العمل: يسعى هذا البرنامج لزيادة التحفيز عن طريق ضم أفراد ذوي وظائف مختلفة في فريق واحد وتكليفهم بمهمة تحقيق هدف معين. والعمل بروح الفريق يساعد على زيادة مسئوليات الموظفين، ومشاركتهم في الشركة. وأفضل أنواع فرق العمل هي تلك التي تكون موجهة ذاتياً. فهذا يمنح تلك الفرق السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتخطيط للمهمة المكلفين بها وإنجازها وتقييمها. للمزيد عن هذا الموضوع، انظر الفصل ٣.

إدارة الكتاب المفتوح. إدارة الكتاب المفتوح طريقة صعبة ومباشرة في ذات الوقت لزيادة مشاركة الموظفين وزيادة مسئولياتهم، وهي تتضمن إتاحة الفرصة للموظفين ليروا كيف يؤثر أداؤهم الوظيفي على مؤشرات الأداء العامة والتي لها أهمية بالنسبة للشركة. وحتى يتم تطبيق هذا البرنامج، تحتاج الشركة إلى جعل مؤشراتها العامة متاحة لموظفيها وتقوم بتعليمهم الكيفية التي يمكن بها تفسير معايير الأداء العامة. أيضاً، يحتاج الموظفون إلى منحهم القدرة على صنع القرارات المتصلة بوظائفهم وتدريبهم، كما ينبغي أن تُتاح لهم فرصة إدراك الكيفية التي تؤثر بها قراراتهم على بقية الشركة. وإدارة الكتاب المفتوح تستلزم أيضاً برنامج تعويضات ملائماً يتم فيه ربط المقابل بالأداء.

تفويض الموظفين. يهدف تفويض السلطة للموظفين إلى زيادة المسئولية الوظيفية وأيضاً مشاركة الموظفين. ويتم ذلك من خلال منح الموظفين مزيداً من السلطة وإشراكهم في عملية صنع القرار. والموظفون المفوضون يمكن أن يتخذوا قرارات سليمة بشكل أفضل من المدير الذي

: يكون مشاركاً في العملية بشكل مباشر. والإدارة التي تقوم على المشاركة مشابهة لتفويض الموظفين. وبالرغم من أنها لا تمنح الموظفين السلطة المباشرة في صنع القرارات، فإنها تشجع المديرين على التشاور عن كثب مع الموظفين قبل القرارات. وهناك نوع آخر من الإدارة التي تقوم على المشاركة وهو الإدارة بالأهداف. وهذا النوع من الإدارة يسمح للموظفين بأن يقوموا بوضع أهدافهم ويمنحهم الحرية في أن يقرروا أفضل كيفية يمكنهم من خلالها تحقيق تلك الأهداف.

قياس الرضا الوظيفي

كيف يعرف المديرون، بعد أن يحظوا بفهم نظريات التحفيز وتطبيق الأساليب المختلفة لزيادة الرضا الوظيفي، أن جهودهم كُللت بالنجاح؟ في الواقع العملي، ينبغي أن يتوصل المدير إلى استنتاجات بشكل يومي من الملاحظات والتفاعلات الاجتماعية في موقع العمل. لكن إجراء دراسة أو استطلاع للآراء بشكل أكثر رسمية يمكن أن يكون بمثابة فكرة جيدة. هذا يمكن أن يتم من خلال المقابلات أو الاستبيانات أو مجموعات التركيز التي غالباً ما تتضمن فقط جماعة معينة من الموظفين. وهناك استبيانان مفيدان وهما: استبيان مينسوتا الخاص بالرضا الوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire والدليل الوصفي الوظيفي Job Descriptive Index. وكل استبيان من هذين الاستبيانين يركز على مدى شعور الموظفين بالرضا إزاء جوانب المختلفة للشركة، كما أنهما يزودان المديرين بمعلومات مفيدة. وهما يغطيان العمل، وظروف العمل، والمكافآت، وفرص التقدم والارتقاء، ومدى جودة العلاقات بين الموظفين ومديريهم من جهة، وبين بعضهم البعض من جهة أخرى.

الهيكل المؤسسي

سواء كنت في المراحل الأولى من بدء شركتك الخاصة أو كنت تبحث عن طرق تحسن بها شركتك الحالية، من المهم أن تفكر في الهيكل المؤسسي للشركة. سوف يساعدك فحص الهيكل المؤسسي للشركة في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالطرق التي تُسير الشركة أعمالها بها. من المسئولون عن إنجاز مختلف المهام في الشركة؟ وكيف يتم ضم هؤلاء الأفراد في مجموعات؟ ومن يقومون بإدارة هؤلاء الأفراد أو تلك المجموعات؟ وكيف يديرونها؟

خمسة عوامل هيكلية

في الأساس، الهدف الرئيسي لأي تنظيم أو هيكل مؤسسي هو تنسيق وتوزيع وتخصيص موارد الشركة بحيث تتمكن الشركة من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. وتتمحور أساسيات الهيكل المؤسسي حول خمسة عوامل: تقسيم العمل، وتحديد الأقسام، وطبيعة الهرم الإداري، ونطاق الرقابة الإدارية، ومدى المركزية أو اللامركزية في الشركة.

تقسيم العمل. تقسيم العمل يتضمن مرحلتين: تقسيم العمل إلى مهام منفصلة، وتكليف العاملين بهذه المهام وتوزيع العمل عليهم. ما المهام المختلفة التي تنفذها شركتك؟ ومن المسئولين عن إنجاز هذه المهام؟

تحديد الأقسام: تحديد الأقسام هو عملية تجميع الأنواع المتماثلة من الوظائف سوياً بحيث يُمكن إنجازها بمزيد من الكفاءة والفعالية. وهناك خمس طرق مختلفة لتحديد أقسام لأنشطة الشركة. وتتنوع أقسام الشركة بقدر التنوع فيها. ما أنواع الأقسام الموجودة في شركتك؟ وهل يمكن أن يتم تحديد الأقسام في شركتك بشكل مختلف؟

١. *الوظيفة.* كمثال على تحديد الأقسام تبعاً للوظيفة أو المهمة، الشركة التي لديها قسم للتسويق والماليات. وهي تتضمن تجميع المهام بناءً على الوظيفة التي تنجزها وتؤديها أي وحدة مؤسسية داخل الشركة.

٢. *المنتج.* فشركة الإلكترونيات مثلاً التي يكون لديها أقسام منفصلة للكاميرات ومشغلات ملفات MP3، تستخدم أسلوب تحديد الأقسام بناءً على المنتج. وفي هذه الحالة توضع الأقسام على أساس البضائع أو الخدمات التي تبيعها أو توفرها أي وحدة مؤسسية بالشركة.

٣. *العملية.* فشركة التصنيع التي تضم أقساماً مختلفة للتجميع والشحن هي مثال للشركات التي تنتهج أسلوب تحديد الأقسام بناءً على العمليات. وفي هذه الحالة، يتمحور تحديد الأقسام حول عملية الإنتاج المستخدمة من قبل الوحدة المؤسسية.

٤. *العميل.* فالبنك ذو الأقسام المنفصلة لعملائه من الشركات وعملائه من الأفراد يستخدم أسلوب تحديد الأقسام بناءً على العميل. فتحديد الأقسام فيه يقوم على أساس نوعية العملاء الذين يتم تقديم الخدمة لهم:

د. *التقسيم الجغرافي*. فشركة تصنيع السيارات التي لديها أقسام مختلفة للدول التي تبيع سياراتها فيها هي مثال للشركة التي تستخدم أسلوب تحديد الأقسام بناءً على الموقع الجغرافي. في هذه الحالة يقوم تحديد الأقسام على أساس التوزيع الجغرافي للوحدات المؤسسية.

الهرم الإداري. يتصل الهرم الإداري بالطريقة التي يتم بها تقسيم الإدارة إلى طبقات أو مستويات. والهرم الإداري يشتمل في العادة على ثلاثة مستويات؛ الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والأدوار الإشرافية. والمستويات العليا من الإدارة تضم بوجه عام عدداً أقل من الموظفين، لكن يكون لديهم الكثير من السلطة.

نطاق الرقابة. يرتبط نطاق الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالهرم الإداري. ففي كل مستوى إداري في الشركة يكون هناك شخص مسئول عن عدد مختلف من الموظفين، ونطاق الرقابة أو السيطرة يحدده عدد من العوامل، بما في ذلك نوع النشاط، وموقع الموظفين، وقدرة المدير على تفويض المهام. ومقدار وطبيعة التواصل بين المديرين، والأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، والمستوى المهاري والتحفز لدى الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم.

المركزية في مقابل اللامركزية. المركزية هي درجة تمركز السلطة الرسمية في وحدة أو مستوى معين بالشركة. واللامركزية هي عملية نقل السلطة بفعالية إلى المستويات الأدنى في الهيكل الهرمي للشركة. وهذا يمنح بفعالية مزيداً من السلطة فيما يتعلق بصنع القرار ومزيداً من المسئولية لهؤلاء الذين يتولون أدواراً إشرافية. والمركزية واللامركزية لهما مكاسب وتكاليف. ففي حين تزود المركزية المديرين الذين على قمة الهرم المؤسسي برؤية شاملة وأفضل للعمليات وتتيح لهم المزيد من الرقابة والضبط المالي المحكم، فإنها يمكن أن تؤدي إلى مزيد من البطء في صنع القرار وتقلل من الابتكار والتجديد والتحفز. وعلى النقيض من ذلك، يمكن أن تسرع اللامركزية من عملية صنع القرار وتزيد من التحفز والابتكار والتجديد، لكن هذا يتم على حساب رؤية المدير العام للشركة والرقابة المالية.

الهياكل المؤسسية الآلية والعضوية

العوامل الهيكلية الخمس التي تمت مناقشتها تتمخض عنها العديد من الاحتمالات المؤسسية التنظيمية. فالهيكلان الآلي والعضوي هما صورتان على طرفي النقيض فيما يتعلق بتنظيم هيكل

الشركة. وهما يشكلان المفهوم أو التصور الخاص بعوامل الهيكل المؤسسي. والتنظيم الهيكلي الآلي للشركات يتسم بالعوامل الهيكلية التالية:

- ✓ درجة التخصص في العمل مرتفعة.
- ✓ توزيع الأقسام وتحديدها يتسمان بالصرامة والضبط المحكم.
- ✓ الهرم الإداري له مستويات عديدة.
- ✓ نطاق الرقابة ضيق.
- ✓ صنع القرار يتسم بالمركزية.
- ✓ تسلسل الرئاسة ممتد.
- ✓ الهيكل المؤسسي طويل جداً.

والتنظيم الهيكلي العضوي للشركات يتسم بالعوامل التالية:

- ✓ درجة التخصص في العمل منخفضة.
- ✓ توزيع الأقسام وتحديدها يتسمان بعدم الضبط والإحكام.
- ✓ الهرم الإداري له مستويات قليلة.
- ✓ نطاق الرقابة واسع.
- ✓ صنع القرار يتسم باللامركزية.
- ✓ تسلسل الرئاسة محدود.
- ✓ الهيكل المؤسسي ثابت ومحدود.

التنظيمات غير الرسمية

الهيكل المؤسسي الرسمي، والذي يتم تمثيله بواسطة مخطط تنظيمي أو توصيفات وظيفية مكتوبة، ليس هو الهيكل الوحيد الموجود في الشركة. فهناك تنظيمات غير رسمية متنوعة

في الهيكل المؤسسي بين الأقسام ومستويات الهرم المؤسسي المختلفة. والتنظيم غير الرسمي يتكون من شبكة من قنوات الاتصال التي تقوم على أساس العلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل الشركة. وهذه الشبكات تقوم غالباً على أساس الصداقات والمعارف الاجتماعية، وبالإضافة إلى توفيرها للمعلومات ومنحها الشعور بالسيطرة على بيئة العمل، يمكن أن تكون بمثابة مصدر للشهرة والمكانة الاجتماعية. والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يتم فحصها بمزيد من العناية من خلال تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية. وهذه العملية ترسم خريطة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الشركة وبمجرد أن يتم معرفة وفهم التنظيمات غير الرسمية، يمكن أن يُستفاد منها في الهيكل التنظيمي الحالي من أجل زيادة التواصل والفعالية والكفاءة بشكل عام وشامل.

تنظيمات خطوط الإنتاج والموظفين

العوامل المرتبطة بالهياكل المؤسسية للشركات تساعد أيضاً في وصف المواقع المختلفة للأفراد داخل الشركات. وكمثالين على ذلك، المواقع الخاصة بخطوط الإنتاج والمواقع الوظيفية الخاصة بالعاملين. والهياكل التنظيمية غالباً ما تتضمن التداخل بين هذين النوعين من المواقع.

فالمواقع الخاصة بخطوط الإنتاج ترتبط بشكل مباشر بإنتاج السلع والخدمات، وهي شائعة في الشركات التي تتضمن الإنتاج أو التصنيع أو توفير الخدمات المالية.

والمواقع الخاصة بالعاملين والموظفين تتسم بأنها داعمة ومساندة بطبيعتها، فهي تساعد من هم في المواقع الخاصة بخطوط الإنتاج والإدارة العليا على تحقيق أهداف الشركة بمزيد من الفعالية. والمواقع الخاصة بالعاملين والموظفين توفر –على سبيل المثال– العلاقات القانونية والعامة والموارد البشرية وخدمات الدعم التكنولوجي.

إعادة التنظيم

إعادة التنظيم تتضمن الإعادة الكاملة لتصميم هياكل الشركة وتنظيم عملياتها. وتتم إعادة التنظيم بهدف زيادة الكفاءة والفعالية فيما يتعلق بتشغيل الشركة، وذلك من خلال التحكم في النفقات، وتحسين الجودة، وتحسين خدمة العملاء، وزيادة السرعة التي يتم بها إدارة دفة العمل بالشركة. وبمجرد أن تقوم الشركة بفحص نفسها في ضوء العوامل الخمسة للهيكل

التنظيمي لها، يمكنها أن تفهم بشكل أفضل المواضع التي يمكن إجراء تغييرات فيها كي يتماشى هيكلها مع أهدافها.

تنظيمات الأداء العالي

الهدف من تنظيم الأداء العالي هو الاستفادة من رأس المال العقلي والفكري بكفاءة وفعالية. وتنظيمات الأداء العالي تركز على مشاركة الموظفين وتشكيل فرق العمل والمعرفة التنظيمية والمؤسسية وإدارة الجودة الشاملة وأساليب الإنتاج المتكاملة. ومشاركة الموظفين تتم من خلال منحهم سلطات وصلاحيات والاستعانة بهم وبآرائهم في الإدارة, وتشكيل فرق العمل يتم من خلال الجماعات الموجهة ذاتياً. والمعرفة التنظيمية والمؤسسية تتضمن جمع ونقل وحفظ المعلومات التنظيمية والمؤسسية كي يتم التنبؤ بالتغييرات والتحديات واتخاذ المزيد من القرارات الواعية بشأن المستقبل. وإدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة العالية والتحسين المستمر وإرضاء العملاء. وأساليب الإنتاج المتكاملة تنتهج المرونة في التصنيع والخدمات وتتضمن تصميم الوظائف وأنظمة المعلومات للاستفادة بمزيد من الكفاءة والفعالية من الموارد والمعارف والأساليب التي تستخدمها الشركة لصنع السلع أو تقديم الخدمات. وأساليب الإنتاج المتكاملة تشدد على استخدام أنظمة الإنتاج والخدمات التي تفي بما هو مطلوب في الوقت المناسب، وهي تعتمد بشكل كبير على أجهزة الكمبيوتر التي تساعد في إنجاز الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة وضبطها والعمل على تكاملها. وتطبيق أساليب الإنتاج المتكاملة, يتطلب تعجيل عملية التواصل وصنع القرار داخل الهيكل المؤسسي.

وعملية تحويل الشركة إلى تنظيم أداء عالٍ تبدأ بالسعي بفعالية نحو فهم المشكلات والفرص الخاصة بموقع عمل الشركة، وأهدافها، ورسالتها، واستراتيجيتها، ورؤيتها. وهذه العناصر ينبغي ربطها سوياً لصياغة بيان جديد للأهداف ورؤية جديدة للشركة تتماشى مع المبادئ الأساسية لهذا التنظيم. وحتى تتم هذه العملية بنجاح، فإنها تتطلب المشاركة الفعالة للأفراد من مختلف المستويات والمجموعات داخل الشركة والمستوى الواسع من المشاركة سوف يضمن أيضاً مستوى أكبر من القبول في الشركة. وبمجرد أن يتم اتخاذ تلك الخطوات المبدئية، يمكن أن تؤدي العوامل التي تشمل مشاركة الموظفين، وتشكيل فرق العمل، والمعرفة المؤسسية والتنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، وأساليب الإنتاج المتكاملة إلى مكاسب للشركة وللأفراد وللمجتمع. وسوف تكون الشركة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها، وسوف يزداد



مستوى الإشباع والرضا الوظيفي والتحفز لدى الموظفين. كما ستصبح الشركة قادرة بشكل أفضل على المشاركة في المجتمع ككل.

وعلى الرغم من أن هناك مكاسب عديدة تتصل بتنظيمات الأداء العالي، إلا أن إرساء شركات تقوم على هذا الأساس والاحتفاظ بحالها كذلك مهمة صعبة. فأحد أكثر الأشياء تثبيطاً هو العمل بنجاح على تحقيق التكامل والتنسيق بين مشاركة الموظفين، وتشكيل فرق العمل، والتعليم التنظيمي والمؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة، وأساليب الإنتاج المتكاملة. فهذه ليست مهام منفصلة؛ فتشكيل فرق العمل ينبغي أن يتضمن عناصر تشمل مشاركة الموظفين، والتعليم التنظيمي والمؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة. وهذا يمكن أن يمثل تحدياً من نوع خاص بالنسبة للمديرين الذين يطلب منهم أن يقوموا بتحقيق تلك التغييرات، بالإضافة إلى القيام بمهامهم العادية. ويمكن أن يواجه المديرون أنواعاً شتى من المقاومة؛ فالموظفون قد يشعرون بأن التغييرات يمكن أن تفقدهم وظائفهم، فهم قد يعارضون المشاركة في عملية صنع القرارات الجماعية أو في الأنشطة التي تقوم على أساس فريق العمل. كما قد يواجه المديرون عقبات تتعلق بالفروق الثقافية التي تتصل بالهرمية والمشاركة. وفي ضوء هذه التحديات، تنجح بعض الشركات فقط في تطبيق بعض العناصر المتصلة بتنظيمات الأداء العالي.

تنظيم شركة أداء عالٍ أمر يتطلب درجة عالية من التعاون ومستوى قوياً من الالتزام والقبول من قبل جميع الموظفين. إنه عملية صعبة وتنطوي على تحديات، لكنه يحقق مكاسب كبيرة للشركة بأكملها.

طرق الرقابة

يحقق المديرون أهداف شركاتهم من خلال إدارة رأس المال الفكري كي تتحقق الاستفادة القصوى من موارد الشركة. ورصد ومراقبة الأداء والنتائج بمثابة جانب مهم من هذه العملية. وهذا يمكن أن يتم بطرق عديدة. ومن أكثر الطرق التي تؤثر تأثيراً مباشراً على السلوك المؤسسي شيوعاً: عناصر التحكم في المخرجات، وعناصر التحكم في العمليات. ومعنى التحكم هنا هو وضع المقاييس والمعايير، والحصول على النتائج المطابقة لهذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما لا تُطابق النتائج هذه المعايير. وينبغي أن يتسم المديرون بالفطنة والحكمة عند استخدامهم لعناصر التحكم حتى لا يثقلوا كاهل الشركة بأعباء إضافية.

عناصر التحكم في المخرجات

تتعلق عناصر التحكم في المخرجات بتحديد النتائج المرغوبة وإتاحة الفرصة للمديرين لتحديد أفضل كيفية يمكن بها تحقيق هذه النتائج. والتحكم في المخرجات يعزز الإبداع والتجديد والمرونة في الإدارة. وهذا النوع من التحكم يساعد على فصل الطرق والوسائل عن المخرجات، ومن ثم تحقيق اللامركزية في السلطة من خلال منحها للمستويات الإدارية الأدنى.

عناصر التحكم في العمليات

بمجرد أن يتم تحديد الطرق الفعالة لحل مشكلات الشركة، يقوم المديرون أحياناً بالاصطلاح على هذه الطرق لمنع تكرار المشكلات. هذان النوعان من التحكم يطلق عليهما التحكم في العمليات، وهما بمثابة طريقة لتنظيم الكيفية التي تؤدى بها مهام معينة. وهناك أنواع ثلاثة تندرج تحت التحكم في العمليات وهي: (١) السياسات، والإجراءات، والقواعد، (٢) صياغة السياسات والإجراءات ووضع المعايير، (٣) عناصر التحكم في إدارة الجودة الشاملة.

السياسات والإجراءات والقواعد. وهذه غالباً ما تستخدم في غياب الرقابة الإدارية المباشرة. والسياسات بمثابة توصيات ومقترحات من أجل القيام بالأنشطة، في حين أن الإجراءات هي مجموعة من الإرشادات المركزة بشكل أكبر، أما القواعد فهي مجموعة القيود الأكثر حزماً وهي تقرر الأشياء التي ينبغي القيام بها وتلك التي لا ينبغي القيام بها.

صياغة السياسات ووضع المعايير. عملية صياغة السياسات تتضمن وضع مجموعة مكتوبة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تبسط الإجراءات من أجل توجيه عملية صنع القرار والسلوك. ووضع المعايير والضوابط هو درجة تقييد الإجراءات الضرورية لإنجاز مهمة ما، وهو يهدف إلى ضمان تنفيذ مهام معينة بطريقة متماثلة.

عناصر التحكم في إدارة الجودة الشاملة. الطرق السابقة للتحكم في العمليات تقوم على أساس خبرة الشركة. وعناصر التحكم في إدارة الجودة الشاملة تختلف في أنها تقوم على أساس التحليل الإحصائي المستمر لعمليات الشركة. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة جميع مستويات الإدارة وقد ثبت أنها الأكثر فعالية عندما يتم الاصطلاح عليها وإدخالها في شركة حددت

بوضوح المخرجات والنتائج، وعندما يتم تطبيقها مصحوبة بتفويض السلطات للموظفين أو ببرامج المشاركة الإدارية.

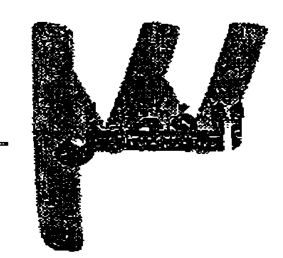
الاتجاهات الحالية في السلوك والتصميم المؤسسي

الهياكل المؤسسية الحديثة تمر حالياً بتغييرات جاءت نتيجة لاتجاهات حديثة في البيئة العالمية لمجال الأعمال. أحد أكثر الاتجاهات ذيوعاً وانتشاراً هو زيادة المنظمات الشبكية. والمنظمة الشبكية تتكون من مجموعة من الشركات المستقلة التي تتواصل من خلال أحدث التطورات في تكنولوجيا المعلومات. ويمكن أن تضم هذه المنظمة موردين وعملاء بل وحتى منافسين. وهذه الشركات تعمل كتحالف أو اتحاد من أجل تبادل المهارات والتكاليف والوصول إلى أسواق بعضها البعض كي تعمل سوياً بسرعة وتنتهز فرص الأعمال والصفقات. وهذه النوعية من الشركات تتسم بالتكنولوجيا، والثقة، واغتنام الفرص، وانعدام الحواجز. وهي تتجمع وتنتشر كاستجابة لفرص الأعمال.

وهناك اتجاه آخر يؤثر على الهياكل المؤسسية وهو زيادة الاندماج بين الشركات العالمية الكبرى. وهذا الاندماج بطبيعته يتطلب من أي شركة من الشركات الداخلة فيه أن تعيد فحص ومراجعة هيكلها الحالي في ضوء موقعها الجديد داخل الهيكل الأكبر. وإضافة إلى ذلك، فإن القرارات الإدارية المصممة من أجل زيادة تحفز الموظفين ينبغي أن تضع في الاعتبار المحيط الثقافي الذي اتخذت فيه. والاندماج العالمي بين الشركات يمكن أن يزيد أيضاً مدى الاستفادة من الجماعات الظاهرية وتنوع خصائص وسمات الشركات الأعضاء.

موجز

السلوك المؤسسي هو دراسة الكيفية التي يتسم بها أداء الأفراد والجماعات سوياً داخل الشركة، وهو يركز على الطريقة المثلى لإدارة الأفراد والجماعات والتنظيمات والعمليات. لقد قام هذا الفصل بتغطية أساسيات السلوك المؤسسي عن طريق تحديد طبيعة السلوك الإداري، وتوضيح النظريات، والممارسات الأساسية الخاصة بالتحفيز، وشرح أساسيات الهيكل المؤسسي، ومناقشة بعض طرق التحكم والرقابة.



القيادة وبناء فرق العمل

ما سمات ومواصفات القائد الجيد؟ وما الذي يجعله ناجحاً؟ فكر في بعض أعظم القادة عبر العصور والأزمان. ما الذي جعلهم يتميزون عن غيرهم؟ ربما ترد على أذهاننا سمات مثل "البطولة" و"سحر التأثير"، و"البراعة الاستراتيجية". هذه جميعاً من سمات وخصائص القيادة، لكن ما الذي يصنع بالفعل قائداً قوياً وناجحاً؟

القادة الناجحون قادرون على التأثير في الآخرين. هم يستخدمون سماتهم الفطرية في إلهام وتحفيز قوة العمل أو الفرق أو الأمم نحو تحقيق أهدافها. والقادة يتجاوزون برؤيتهم ذاتهم والمهمة التي يقومون بها متطلعين إلى تحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال الاستفادة بنقاط القوة التي يتمتعون بها وكذلك نقاط القوة التي يتمتع بها الآخرون. والقادة المؤثرون قادرون على إدارة العلاقات مع الآخرين وتحقيق نتائج إيجابية.

وكثيراً ما يأتي ذكر ونستون تشرشل كأحد عظماء قادة الأمم في التاريخ. لقد كان خطيباً موهوباً، وسياسياً نابغاً، لكن الشيء الذي جعله قائداً فريداً كان قدرته على تحفيز وتقوية إرادة شعبه من خلال كلماته وسياساته. وبالرغم من أن إجراءاته الاستراتيجية كانت تقابل بالنقد في ذلك الوقت لأنها كانت متهورة، جعل تشرشل إيمانه بالديمقراطية ورفضه للفاشية يمليان عليه سياساته وخططه وقت الحرب. ولم يكن تحمسه للسياسات والخطط هو الذي جعله قائداً ناجحاً فحسب، ولكن قدرته أيضاً على تنفيذ تلك الخطط.

والقيادة، كما تجلت في نموذج تشرشل، تتعلق في الأساس بالقدرة على تحفيز الآخرين والقيام بالشيء المناسب. والقادة يُحدثون التغيير، لكن قيمهم ومبادئهم تبقى ثابتة ولا تتغير. ومعظم القادة ليس فقط لديهم منظور طويل الأمد فيما يتعلق بالأهداف، ولكن لديهم أيضاً طرق مبتكرة ومبدعة لتحقيق أهدافهم.

وقادة العالم وقادة الأعمال على السواء يمكنهم أن ينتزعوا النصر من بين براثن الأزمات. والقادة يتعلمون من الفشل، ولديهم نوع من الثبات على الهدف والإخلاص له بما يجعلهم يركزون عليه رغم العقبات أو الظروف المعاكسة. والقادة يتسمون بالمرونة في التنفيذ ويقومون بإصلاحات وتصحيحات وتعديلات متكررة خلال مسيرتهم؛ فالقادة "يميلون لكن لا ينكسرون". هم يلهمون ويحفزون من حولهم علي أن يوسعوا نطاق قدراتهم ويبذلوا أقصى ما بوسعهم لتحقيق أهداف الشركة ورسالتها. فالقادة قادرون علي تحفيز من حولهم كي يحققوا النتائج المرغوبة دون التنازل عن مبادئهم ومعاييرهم الأخلاقية.

القيادة في مقابل الإدارة

الإدارة هي القيام بالأشياء على نحو صحيح، والقيادة هي القيام بالأشياء الصحيحة.

- بيتر إف. دراكر

رغم أنه يتم استخدام كلمتي الإدارة والقيادة على أنهما مترادفتان، إلا أنه من الممكن أن تكونا مختلفتين تماماً. فالقادة يمكن أن يصبحوا مديرين، لكن ليس جميع المديرين قادة. إذن ما الفارق بينهما؟

في حين ينزع المديرون إلى التركيز على النتائج والمخرجات النهائية، يغلب على القادة التطلع إلى الآفاق البعيدة، في محاولة للعثور على فرص جديدة من أجل النمو والتطور. والمدير عادة ما يرضي بالوضع الراهن، لكن القائد غالباً ما يتحدى هذا الوضع.

والقيادة غالباً ما تتضمن إعادة اكتشاف المهمة وابتكارها؛ فالقادة الأقوياء يصنعون دورهم ويوجدون مكانهم في الشركة أو في النظام العالمي. أما المديرون، فغالباً ما يكونون مسئولين عن تنفيذ مهمة حالية، دون أن يفكروا في الأهداف المستقبلية؛ والمديرون مسئولون عن الاحتفاظ بالأمور علي حالها، لكن القادة يبحثون عن التجديد والابتكار. والمديرون يشركون موظفيهم

في أنشطتهم، لكن غالباً ما يكون ذلك على أساس "الحاجة إلى المعرفة". أما القادة، وعلى النقيض من ذلك، فيعملون على تحفيز المحيطين بهم من خلال محاولة مساعدة الآخرين على اكتساب النمو الشخصي، والتطوير الذاتي من أنشطتهم، وعن طريق تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة. والشركات التي لديها "قادة مديرون" في هرمها المؤسسي هي أكثر الشركات نجاحاً.

أدوار المديرين

كثيراً ما يتم التعبير عن الإدارة على أنها عملية تحقيق أهداف الشركة من خلال التوجيه والتطوير والحفاظ على مجريات الأمور وتوزيع وتخصيص الموارد. والأدوار الأساسية هي التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة.

التخطيط

> **جوهر القيادة هو أنه يتعين أن تكون لديك رؤية. والسير بلا رؤية لا يحقق الهدف.**
>
> **- ثيودور إم. هيزبرج**

التخطيط هو عملية تحديد سلسلة من الإجراءات من أجل الظروف والأحداث المستقبلية بهدف تحقيق أهداف الشركة. والتخطيط الفعال ضروري لأي شركة أو مؤسسة تريد أن تتجنب الأخطاء المكلفة. هناك أربعة أنواع مختلفة من التخطيط ترتبط بالإدارة وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملي، وتخطيط الطوارئ.

التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع أهداف بعيدة المدى وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. والتخطيط الاستراتيجي هو أبعد مستويات التخطيط من حيث المدى ويتضمن خططاً بأطر زمنية من عام إلى خمسة أعوام. والأساس في فكرة التخطيط الاستراتيجي هو أنه يتضمن تقييماً ومراعاة للبيئة الخارجية للشركة، وأن تتكيف الشركة مع هذه المتغيرات الخارجية، التي يتعذر السيطرة عليها، مع قيامها بتعديل استراتيجيتها وإعادة توجيهها بما يتلاءم مع هذه البيئة المتغيرة.

والتخطيط التكتيكي يشير إلى تطبيق الأنشطة التي حددتها الخطط الاستراتيجية. وعموماً، يتضمن التخطيط التكتيكي خططاً أقصر من حيث المدى بأطر زمنية تقل عن عام.

والتخطيط العملي أو التشغيلي يتضمن ابتكار طرق ومقاييس ومعايير وإجراءات معينة من أجل الجوانب الوظيفية المختلفة للشركة. وبالإضافة إلى ذلك، تختار الشركة أهدافاً عملية معينة وتشكل فرق عمل من الموظفين من أجل تنفيذ الخطط.

وتخطيط الطوارئ يتضمن ابتكار سلسلة من الإجراءات البديلة تحسباً للمواقف غير المألوفة والأزمات. وفي مجتمع اليوم، تولي الشركات اهتماماً أكبر لتخطيط الطوارئ كي تتعامل بنجاح مع المواقف المتأزمة. فمثلاً، طورت كثير من الشركات خطط طوارئ كي تتعامل بكفاءة مع الأحداث الخطيرة المحتملة، وذلك بعد أن أدركت تأثير التفجيرات مثلاً على الشركات كما حدث في ١١ سبتمبر، ٢٠٠١.

التنظيم

هذا الدور الإداري يتضمن المزج بين الموارد البشرية والرأسمالية في هيكل رسمي. يقوم المدير بتقسيم وتصنيف العمل عن طريق تحديد أي المهام في حاجة لأن يتم تنفيذها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

القيادة

هناك دور آخر يلعبه المديرون وهو قيادة وتوجيه الموظفين والخطط. قد يكون بعض المديرين أكثر نجاحاً في القيادة من آخرين. وهدف القيادة هو توجيه وتحفيز الموظفين كي يحققوا أهداف الشركة. وهذا الدور يتضمن توضيح الإجراءات، وإصدار التوجيهات والتعليمات، والتأكد من أن الأخطاء يتم معالجتها.

الرقابة

تتيح الرقابة أو التحكم للمدير الفرصة كي يقوم بقياس مدى التزام الشركة بمجموعة أهدافها. والرقابة عملية توفر أيضاً تقييماً يفيد في التخطيط المستقبلي.

١. وضع معايير للأداء. الشركة في حاجة إلى وضع مقاييس ومعايير يمكن قياس الأداء بواسطتها. ففي شركة مبيعات مثلاً، يمكن أن يكون المعيار هو نمو المبيعات أو أرقام المبيعات خلال ثلاثة أشهر. ربما يحدد المدير الإيرادات الخاصة بالمبيعات والتي من المفترض أن يتم تحقيقها خلال ثلاثة أشهر.

٢. قياس الأداء. بناءً على المثال السابق، قياس الأداء فيما يتعلق بالمبيعات سوف يتطلب حساب أرقام المبيعات المتحققة خلال الأشهر الثلاثة.

٣. مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء المقررة. هنا ينبغي تحديد الفرق بين المبيعات المقرر تحقيقها وإيرادات المبيعات الفعلية خلال الأشهر الثلاثة.

٤. اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة. إذا كانت المبيعات أقل بكثير من المستوى المقرر، فمن المهم أن يتم تحليل ما حدث من خطأ ومحاولة تصحيحه.

٥. استخدام المعلومات المستقاة من العملية لوضع مقاييس الأداء المستقبلية.

أنماط القيادة

القيادة هي فن جعل الآخرين يقومون بشيء تريد إنجازه وهم يرغبون في القيام به.

- دوايت دي. أيزنهاور

يختلف المديرون في أساليبهم الإدارية. وداخل الشركة غالباً ما يكون هناك أسلوب قيادة سائد. وأنماط القيادة السائدة هي القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة بأسلوب عدم التدخل.

القيادة الاستبدادية

هذا الأسلوب القيادي يتسم بالسيطرة وتوجيه التعليمات والأوامر. والقائد هنا يقوم باتخاذ كافة القرارات دون استشارة موظفيه، كما أنه يملي ويفرض الأدوار الوظيفية. والإدارة التي تهتم بكافة التفاصيل ودقائق الأمور تعد صورة من صور القيادة الاستبدادية التي تتحكم من خلالها الإدارة العليا حتى في أبسط وأصغر المهام التي يقوم بها المرءوسون. والأسلوب

الاستبدادي يحد من حرية الموظفين في التعبير عن آرائهم ومن مشاركتهم في عملية صنع القرار. وهذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نفور الموظفين من القادة ويؤثر سلباً على الثقة بين المديرين ومرءوسيهم. إضافة إلى ذلك، فإن العقول المبتكرة والمبدعة لا يمكن أن تزدهر في ظل قيادة استبدادية.

والقيادة الاستبدادية يمكن أن تستخدم بشكل جيد عندما تقوم الشركات بإدارة موظفين قليلي الخبرة. وشركات الولايات المتحدة التي تعمل في بلاد أقل نمواً وتقدماً غالباً ما تستخدم أسلوب القيادة الاستبدادية لأنه يتيح للشركة الأم مزيداً من السيطرة والتحكم في استثماراتها الخارجية. وفي البلدان التي تسيطر فيها الحكومة على الاقتصاد، غالباً ما تستخدم شركات الولايات المتحدة القيادة الاستبدادية لأن الموظفين يعتادون على اتخاذ القرارات بما في صالح أهداف الحكومة، وليس أهداف الشركة الأم.

ولا يجب على المديرين استخدام الأسلوب الاستبدادي في العمليات التي يتوقع الموظفون أن يدلوا بآرائهم فيها. كما ينبغي عدم استخدام هذا الأسلوب إذا بدأ الموظفون يتوقعون من المديرين أن يقوموا باتخاذ جميع القرارات من أجلهم، أو إذا أصبح الموظفون يشعرون بالخوف أو الاستياء.

القيادة الديمقراطية

يتركز هذا الأسلوب الإداري حول مشاركة الموظّفين، ويتضمن صنع القرار من خلال الإجماع والتشاور. هنا يُشرك القائد موظفيه في عملية صنع القرار ويتم تشجيعهم على أن يدلوا بدلوهم، ويقوموا بتفويض المهام. والقيادة الديمقراطية غالباً ما تؤدي إلى منح الموظفين المزيد من السلطات والصلاحيات لأن ذلك يعطيهم شعوراً بالمسئولية بشأن القرارات التي تتخذها الإدارة. أيضاً يمكن أن يكون هذا بمثابة صورة فعالة جداً من صور الإدارة عندما يقدم الموظفون منظوراً مختلفاً عن المدير، نتيجة لانخراطهم اليومي في العمل. والقائد الناجح يعرف متى يكون معلماً ومتى يكون طالباً.

ويمكن تحقيق الاستفادة المثلى من القيادة الديمقراطية عند العمل مع موظفين ذوي مهارات وخبرات عالية. وهي مفيدة للغاية عند القيام بالتغييرات المؤسسية، ومن أجل حل مشكلات الجماعات، وعندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي اتخاذه ومن ثم يكون في حاجة لآراء موظفيه ذوي المعرفة والخبرة. وأحد عيوب القيادة الديمقراطية هو أنها قد تؤدي إلى اجتماعات ومقابلات لا حصر لها ومن ثم تصيب الموظفين بالإحباط إذا

استخدمت عند اتخاذ كل قرار من قبل الشركة. والقيادة الديمقراطية لا تكون بمثابة فكرة جيدة في المواقف التي تكون فيها الشركة عاجزة عن تحمل تبعات ارتكاب أخطاء؛ على سبيل المثال، عندما تواجه الشركة أزمة كالإفلاس.

القيادة بأسلوب عدم التدخل

تفويض المهام يجدي، بافتراض أن الشخص الذي يقوم بالتفويض يعمل أيضاً.

- روبرت هاف

هذه الصورة المتحررة من صور القيادة، حتى تكون ناجحة، تتطلب تواصلاً مكثفاً مع الموظفين من قبل إدارتهم. إنها أسلوب قيادي يجعل الموظفين مسئولين عن معظم القرارات التي يتم اتخاذها، وفي ظل هذا الأسلوب يقل معدل الإشراف ليصل إلى أدنى درجة، والموظفون يكونون مسئولين عن تحفيز وإدارة أنفسهم في ظل هذا الأسلوب القيادي.

ويمكن أن تُستغل القيادة بأسلوب عدم التدخل أفضل استغلال عندما يكون الموظفون على درجة عالية من التعليم، والخبرة، والمعرفة، والتحفيز الذاتي. وينبغي أن يتمتع الموظفون بالتحفز وأن يكون لديهم طموحات لتحقيق أهدافهم، معتمدين على أنفسهم من أجل جعل هذا الأسلوب أكثر فعالية. والقيادة بأسلوب عدم التدخل لا يحبذ استخدامها في المواقف التي يشعر فيها الموظفون بعدم الاطمئنان عندما لا يكون المدير متاحاً بالقدر الكافي أو عندما يستخدم المديرون موظفيهم لتغطية عجزهم عن تنفيذ أعمالهم. هذه النوعية من المواقف يمكن أن تسبب نوعاً من الاستياء وتؤدي إلى بيئة عمل غير صحية.

وكما هي الحال في كثير من الفئات التي تصف مفاهيم وتصورات مجال الأعمال، يمكن أن تطبق الشركة وقيادتها أياً من هذه الأساليب القيادية أو جميعها. فمثلاً، الشركاء الإداريون في شركة معمارية يمكن أن يستخدموا أسلوب القيادة الاستبدادي مع المستويات الأدنى في مهامها ووظائفها الكتابية والإدارية، في حين يستخدمون أسلوب القيادة الديمقراطي أو أسلوب عدم التدخل مع موظفيهم المحترفين أو شركائهم المعماريين.

القيادة التحويلية والتعاملية

هناك أسلوبان آخران للقيادة يستحقان الاستكشاف وهما القيادة التحويلية والقيادة التعاملية. وكل من النوعين له مكوناته وعناصره الأخلاقية وخلفياته الفلسفية القوية.

القيادة التحويلية. القادة الذين لديهم الرؤية الواضحة والقدرة على التعبير عنها ونقلها إلى غيرهم بفعالية يتسمون غالباً بهذا الأسلوب القيادي. فهؤلاء القادة يتجاوزون برؤيتهم حدود أنفسهم من أجل العمل لصالح الجميع. وهذه النوعية من القادة تُشرك الآخرين في عملية صنع القرار وتتيح الفرصة للمحيطين بهم كي يتعلموا وينموا كأفراد. وهؤلاء القادة يبحثون عن رؤى المختلفة عند محاولة حل مشكلة ما، كما أنهم قادرون على بث روح الفخر والاعتزاز لدى من يعملون تحت قيادتهم. وهؤلاء القادة يقضون جانباً من أوقاتهم في تدريب وتوجيه موظفيهم والتعلم منهم أيضاً.

القيادة التعاملية. يتسم هذا الأسلوب القيادي بالسيطرة المتمركزة على الموظفين. والقادة من هذا النوع يتحكمون في المخرجات والنتائج ويسعون إلى إذعان موظفيهم لهم. والموظفون الذين يعملون في ظل القيادة التعاملية يتم تحفيزهم من قبل قائدهم بمدحهم ومكافآتهم وإعطائهم وعوداً طيبة. كما يمكن أن يتم تقويمهم من خلال التقييمات السلبية أو التهديدات أو الإجراءات التأديبية.

وأكثر أساليب القيادة فعالية هو استخدام عدة أساليب معاً. فالقادة يجب أن يعرفوا متى يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الاستبدادي ومتي يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الديمقراطي. كما يمكن أن يكونوا أيضاً من النوع التحويلي والتعاملي في نفس الوقت؛ تلك الأساليب ليست حصرية، وفي الحقيقة، يمكن أن يكون كل منها مكملاً للآخر بشكل جيد للغاية.

القيادة والتحفيز

من أدوار القائد المهمة أن يقوم بتحفيز موظفيه كي يقوموا بوظائفهم على أكمل وجه. وهناك طرق عديدة يمكن أن يحفز من خلالها القائد موظفيه، وكثير منها لا يتطلب نفقات مالية إضافية.

وأحياناً يتم التحفيز من خلال وسائل مبتكرة مبدعة. فمتجر Container Store للتجزئة، والذي يقع في دالاس، يقدم لموظفيه دورات في اليوجا، ويزودهم بمعلومات عن أنظمة التغذية عبر الإنترنت، ويوفر لهم جلسات تدليك شهرية مجانية. هذه الوسائل تساعد

على تخفيف الضغوط عن الموظفين وتجعلهم يشعرون بالتقدير. ومنذ عام ٢٠٠٠ وهذه الشركة تحتل مركزاً متقدماً بين أفضل ١٠٠ شركة تختارها مجلة فورشن.

والتواصل المفتوح يعد أيضاً بمثابة أساس من أسس تحفيز الموظفين. فعندما يشعر الموظفون بأنه يتم الاستماع إليهم وعندما يناقش المديرون مع موظفيهم الأمور والمشكلات بصراحة وانفتاح، تنشأ علاقة من الثقة بين الطرفين. في شركة هارلي ديفيدسون، ليست هناك أبواب لمكاتب مسئوليها التنفيذيين، مما يهيئ بيئة تسودها الثقة والانفتاح.

وهناك طريقة أخرى للتحفيز وهي التأكد من أن الموظفين ملائمون للوظيفة التي يشغلونها. إنها مهمة القائد أن يتعرف على قدرات وتفضيلات الموظفين ويقوم بتكليفهم بالمهام التي تستفيد من مهاراتهم، وإذا أمكن يتم التوفيق بينها وبين رغباتهم وتفضيلاتهم.

وإذا كان القائد نموذجاً طيباً يُحتذى به، ويظهر الحماس لعمله، ويظهر فخره واعتزازه بالشركة، فسوف يؤثر ذلك بإيجابية على تحفيز موظفيه.

وفي شركة دابليو. إل. جور، ينبع تحفز موظف المبيعات من استحسان زملائه له. والتعويض أو المقابل يعتمد على التصفيات التي يقوم بها أفراد فريق البيع نفسه. وأكثر من ذلك أن الشركة تبني مكافآتها المالية أو علاواتها على أساس النمو طويل الأمد والاحتفاظ بالعملاء، على عكس معظم الشركات التي تربط علاواتها ومكافآتها بالنتائج النهائية والإيرادات. أيضاً تقدم الشركة جائزة للموظفين الذين يحققون إنجازات خاصة خلال الموسم.

ثقافة الشركة

ثقافة الشركة هي نظام المبادئ والأفكار والرؤى والأهداف والقيم التي تمتلكها. وكثير من جوانب الشركة تؤثر على ثقافتها بما في ذلك بيئات موقع العمل، وشبكات الاتصال والفلسفات الإدارية.

والثقافات القوية تجعل جميع الموظفين يسيرون في اتجاه واحد كما أنها توجد مستويات عالية من التحفيز والولاء لديهم. كذلك تمنح ثقافة الشركة التحكم والإطار العام لهذه الشركة.

وامتلاك الشركة لثقافة مؤسسية قوية لا يكون دائماً مفتاحاً لنجاحها. فإذا كانت ثقافة الشركة عقبة أمام التغيير، فإنها يمكن أن تعوق أداء الشركة وتعرقل نجاحها في النهاية.

والثقافة الموجهة بشكل سيئ يمكن أن تقود الموظفين نحو السعي من أجل تحقيق أهداف خاطئة.

القيادة والثقافة

أسلوب القيادة ذو أهمية بالغة في أي شركة، لأنه يؤثر غالباً على ثقافة الشركة. ما الأسلوب الإداري المناسب؟ هذا يعتمد إلى حد كبير على نوع الشركة والإدارة العليا بالشركة.

إذا كان المديرون قادة أقوياء، غالباً ما يهيمن أسلوبهم القيادي على كافة المستويات الإدارية داخل الشركة. إذن أسلوب القيادة مسئول عن صنع ثقافة الشركة. والقيادة داخل الشركة لها خصائصها الجيدة والسيئة، فإذا كان أسلوب القيادة السائد في الشركة مخادعاً، ففي الأغلب ستكون الثقافة الإدارية بالشركة مخادعة كذلك. نفس المبدأ ينطبق إذا كان الأسلوب القيادي السائد أخلاقياً.

الأمر يتطلب قائداً قوياً لصنع ثقافة باقية ودائمة في الشركة. وبالنسبة للقادة العاديين يمكن أن يستغرق الأمر سنين عديدة لتشكيل الاتجاهات والبيئة؛ فقط القائد الفائق هو القادر على إحداث تغييرات ثورية.

سمات الثقافة الناجحة للشركة

فيما يلي بعض الأمثلة لخصائص وسمات الثقافات المؤسسية الناجحة. هذه القائمة ليست حصرية مطلقاً.

الاهتمام: هذا يتضمن تحمل الموظفين مسئولية أفعالهم، واهتمامهم بكل من العميل وبما هو في صالح الشركة. إنه يتيح خدمة عالية الجودة للعملاء وجواً إيجابياً يمكن العمل فيه.

التحدي: إذا قرر أحد المديرين التنفيذيين أن الموظفين ينبغي أن ينتهجوا الأسلوب الابتكاري المبدع في التفكير، ثم قام بعد ذلك باستبعاد أفكارهم بسبب احتمال فشلها، تنشأ بيئة يسودها التناقض في هذه النوعية من المواقف. تحدي التفكير والأداء التقليديين يسبب للموظفين الخوف من فقد وظائفهم؛ وسيرحل الموظفون المبدعون وسوف تنشأ ثقافة التأييد من غير انتقاد.

المخاطرة. الشركة الناجحة تكون قادرة على توجيه المخاطرة وإدارتها بل وحتى تحويلها إلى ميزة استراتيجية نافعة ومفيدة. إنها تتضمن منح الاهتمام والانتباه لسمعة الشركة والإيرادات. ينبغي أن يتنبأ الموظفون مسبقاً بالعواقب المترتبة على قراراتهم وأفعالهم. هذا النوع من إدارة المخاطر يمكن أن يضيف قيمة دلالية مهمة لأسهم الشركة.

الأخلاقيات. كثيراً ما يمكن أن تكون الأخلاقيات بمثابة الصمغ الذي يعمل على تماسك ثقافة الشركة. القائد الكفء لابد أن يضع قواعد ومبادئ أخلاقية مكتوبة لشركته. وينبغي ألا تفرض هذه القواعد الأخلاقية فحسب، بل ينبغي أن يتم تعزيزها وتدعيمها باستمرار. كما ينبغي أن تعمل أخلاقيات الموظف كمعيار يتم على أساسه تقييم الأداء.

التركيز. هناك مقولة تقول: "إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، فأي طريق سيأخذك إلى هناك". القائد يستطيع أن يؤدي وظيفته بشكل جيد إذا كان المديرون لديهم شعور بالاستمرارية والمواصلة، وإذا كانوا يعرفون في أي اتجاه تسير الشركة أو المؤسسة. وإذا شعر المديرون بأن الاتجاه الذي تسير فيه الشركة متروكاً للصدفة، فلن تتحقق الأهداف. من المهم بالنسبة للموظفين أن يعرفوا في أي اتجاه تسير الشركة وما الذي يتعين عليهم أداؤه وتحقيقه. ومهمة القائد أن يحدد هذا لهم. وينبغي أن يعرف القائد دائماً في أي اتجاه يسير في جميع الأوقات.

ومع ذلك، فإن هذا ليس معناه أنه يتعين على القائد ألا يكون لديه استعداد للتغيير. حقيقةً، ينبغي أن يكون القائد داعياً للتغيير، لأن الثبات لا يؤدي في الغالب إلى نجاح. ومن المهم أن يكون القائد قادراً على جعل الموظفين يسيرون نحو تحقيق الأهداف في الوقت الذي يكون فيه متقبلاً للتغيير.

الثقة. الثقة المتبادلة سمة مهمة من سمات القيادة الفعالة. ينبغي على الإدارة أن تثق بالقائد وينبغي على القائد أن يثق بالإدارة. من المهم الإشارة إلى أن الإدارة المهتمة بكل التفاصيل ودقائق الأمور يمكن أن تقضي على ثقافة الثقة المتبادلة. وعندما يثق الموظفون في بعضهم البعض، فإن هذا يصنع بيئة جماعية يعمل الجميع في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للشركة.

الاستحقاق. كثيراً ما تحقق الإدارة أهدافها من خلال مكافأة الموظفين بناءً على الاستحقاق والأهلية. وأنظمة الاستحقاق والأهلية تحقق نوعاً من العدالة وتساعد على تعزيز بيئة جماعية تعمل بروح الفريق.

اتجاهات القيادة

وسط البيئة التنافسية اليوم، يبحث القادة على نحو متواصل عن الأفكار والاتجاهات الجديدة تحسين فهمهم للقيادة. وفيما يلي وصف مختصر لاتجاهات القيادة الحالية.

التدريب

لاتجاه الجديد في القيادة الفعالة والمعروف بالتدريب، أصبح شائعاً بشكل بالغ في مختلف شركات والمؤسسات. وأسلوب القيادة هذا يتضمن توجيه الموظفين في عملية صنع القرار خاصة بهم. وعند التوجيه والتدريب، يزود المديرون موظفيهم بالأفكار والتقييمات والتوجيهات والنصائح، لكن يترك في النهاية اتخاذ القرار في أيدي الموظفين. والتدريب يعد الموظفين من أجل التحديات التي سوف يواجهونها، وكلما انخفض مستوى المهارات والخبرات لدى الموظفين، زادت حاجتهم إلى التوجيه والتدريب. وتفاعلات الموظفين مع المدير هي أفضل فرص يمكن أن يحظوا بها كي يعززوا مهاراتهم. والتدريب يمكن الموظفين من التميز في مهامهم. وغرس الثقة في الموظفين أمر مهم للغاية. وإذا نقلت الإدارة فكرة أن الموظفين سوف يفوقون كل التوقعات، فإن هذا سيساعدهم على تحقيق ذلك.

والمدرب الجيد يكتشف نقاط القوة التي يتمتع بها كل موظف، ويركز على الكيفية التي يمكن بها توجيه هذه النقاط بأكبر قدر ممكن من الفعالية كي تتحقق أهداف الشركة. والمدرب الجيد يقوم بتبسيط وتسهيل النمو الشخصي ويتوصل إلى عملية تحسين يتمكن الموظفون من خلالها من لعب دور أكثر فعالية فيما يختص بتحقيق أهداف الشركة. أيضاً فإن المدرب الفعال يدرك أن كل موظف فريد من نوعه، وله نقاط قوة ونقاط ضعف مميزة له. كذلك فإنه يدرك أن استراتيجية التوجيه والتدريب ينبغي أن تعكس هذا الاتجاه.

تفويض السلطات للموظفين

حيث إن الشركات والمنظمات تصبح بلا حواجز ولا حدود على نحو متزايد، فإن مسألة تفويض السلطات للموظفين تزداد أهميتها عن ذي قبل. هذا الاتجاه في القيادة يتيح للموظفين فرصة المشاركة في عمليات صنع القرار. وتفويض السلطات للموظفين هو أيضاً بمثابة طريقة

لبناء تقدير الذات لديهم ويمكن أن يزيد من رضا العملاء. كذلك فإن هذا الأمر يربط الموظفين برابطة أوثق بأهداف الشركة ويساعد على زيادة اعتزازهم وفخرهم بعملهم وولائهم للشركة.

القيادة العالمية

حيث إنه يتزايد عدد الشركات التي تصبح عالمية في مداها، أصبحت هناك حاجة متزايدة إلى قادة دوليين. وبالرغم من أن العديد من الخصائص والسمات التي تجعل من القائد القومي الناجح هي نفسها التي تصنع قائداً دولياً ناجحاً، إلا أن الفروق تكمن في قدرات القائد على تبني منظور عالمي أشمل. والقادة العالميون غالباً ما يكونون بارعين في مجال الأعمال؛ هم لديهم الطموح والتطلع إلى أن يتجاوزوا بأفكارهم واستراتيجياتهم الحدود والحواجز. أيضاً يتعين عليهم تنمية نوع من الفهم الثقافي. فالقادة العالميون أو الدوليون ينبغي أن يكونوا على وعي بثقافات من يعملون تحت قيادتهم بغض النظر عن أماكنهم وبلدانهم. أيضاً ينبغي أن يكون القادة الدوليون قادرين على التكيف، وهذا جانب من قبول المعايير الثقافية للبلاد المختلفة التي يعملون بها. ينبغي أن يعرفوا الوقت المناسب لتعديل نظام تشغيل الشركة ويعدلوا من أساليبهم القيادية بما يحقق لهم الترابط مع المحيطين بهم. ومع ذلك، وبقدر ما ينبغي أن يكون القادة الدوليون قادرين على التكيف، عليهم ألا يعدلوا أخلاقياتهم أو يغيروا قيمهم بما يناسب الأذواق المحلية. أيضاً، ينبغي أن يكونوا بمثابة نماذج يُحتذى بها، تحارب الفساد ولا تستسلم له.

المساواة في المعاملة

اتجاه مهم في القيادة هو المساواة في المعاملة بين الموظفين. هذا لا يعني أن كل الموظفين سوف يتم معاملتهم بنفس الطريقة؛ وإنما يعني أن كل موظف سوف يحظى بمقدار الاهتمام الفردي الذي يتطلبه، كما سيتضمن هذا الأمر معرفة القادة بموظفيهم. والقائد الجيد يسعى لمعرفة موظفيه جيداً بما يكفي لمنحهم ما يحتاجونه حتى يحققوا أفضل أداء. بالنسبة لبعض الموظفين، قد يكون معنى هذا مزيداً من القواعد والإرشادات والضوابط؛ وبالنسبة لآخرين، قد يكون معناه مزيداً من الحرية. قد تكون هناك حاجة لمراقبة ومتابعة بعض الموظفين بمزيد من الحرص والاهتمام، في حين يعمل آخرون على نحو أفضل بشكل مستقل. والقادة لابد أن يعرفوا الكيفية التي بها يمكن الاستفادة المثلى من موظفيهم والطريقة التي يقيمون بها علاقات قوية معهم. وأكثر الطرق فعالية للقيام بهذا هي التعرف على موظفيهم بصفة فردية.

التقييم

يتحقق التقدم والازدهار للموظفين من خلال التقييم، وعن طريق إعطاء هذا التقييم والتواصل بفعالية، يمكن أن يعطي المديرون موظفيهم الأدوات والوسائل التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم. وإعطاء التقييم لن يؤثر بالسلب في الروح المعنوية لدى الموظفين في معظم الحالات، لكنه يتيح لهم الفرص للتعلم من أخطائهم والمضي قدماً نحو أداء مهامهم على نحو أفضل. وينبغي استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي لتحفيز السلوك الإيجابي للموظفين، لكن عندما تكون هناك ضرورة لنقد، ينبغي التأكد من أنه نقد بناء. ويمكن أن يقوم المديرون بهذا على أفضل نحو من خلال إخبار موظفيهم بالضبط بما لاحظوه وكيف فسروه. هذا أيضاً يتيح للموظفين الفرصة لفهم أفضل لما يراه المدير في أدائهم ويمكنهم من تفسير ما إذا كان هناك نوع من سوء التفاهم. وأسلوب التقييم الشامل الذي تمت مناقشته في الفصل ١ يعطي وسيلة فعالة للتقييم. وهذا النوع من الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين يهيئ جواً يسوده المزيد من الثقة ويؤدي على الأرجح إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق بالأداء

السعي وراء دور قيادي

عند السعي وراء دور قيادي في شركة ما، من المهم أن تكتسب نوعاً من الفهم والوعي بالقيادة الفعالة.

الخبرة المباشرة

عليك الاستفادة من خبراتك المباشرة بالأدوار القيادية، فكر في الدروس التي تعلمتها من قيادة النوادي أو الفرق أو الجماعات الأخرى.

مذكرات القادة

من المهم أيضاً أن تقرأ عن القادة الآخرين. معظم قادة العالم يقرءون الكتب عن القادة الذين يستحوذون على إعجابهم. والكتب تزودهم بالمعرفة المهمة بالأمور التي تتطلبها القيادة وكيفية صنع القرار.

اعثر على معلم

التعلم من قائد كفء طريقة عظيمة لتحسين قدراتك القيادية. ابحث عن شخص في شركتك أو مجتمعك يستحوذ أسلوبه القيادي على إعجابك واطلب من هذا الشخص أن يكون معلماً لك؛ هذا سيشعره بالفخر وسيسعد بمساعدتك.

قم بالبحث والتقصي

من المهم أن تبحث وتتقصى في اتجاهات الإدارة والقيادة وأن تتعلم المهارات والأساليب التي تتلاءم مع المجال الذي تعمل فيه بحيث تستطيع الاستفادة منها وتطبيقها.

بناء فرق العمل

"فريق العمل" هو جماعة من الأفراد يعملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك. وأعضاء الفريق لديهم مسئولية مشتركة من أجل بلوغ الأهداف التي يعملون لتحقيقها. وتشكيل فريق العمل عملية يُرجى منها تحسين أداء الفريق، وهي تتضمن الأنشطة المصممة لتعزيز التواصل والتشجيع على التعاون. إضافة إلى ذلك، يكون هناك هدف آخر وهو تجنب النزاعات والمشكلات المحتملة وأن تظل الروح المعنوية لأعضاء الفريق مرتفعة.

كثير من المجالات والشركات تستخدم فرق العمل لتحقيق الأهداف، لأن الناس الذين يعملون سوياً غالباً ما يستطيعون تحقيق ما لا يستطيع الفرد تحقيقه بمفرده. كيف تعرف أنك في حاجة إلى فريق لإنجاز مهمة ما؟ اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

هل يمكنني تحقيق هذا الهدف بنفسي؟ هل لدي الموارد والوقت اللازمان لإنجاز هذه المهمة أو تنفيذ ذلك المشروع؟ هل يمكن أن يكون الآخرون أو فريق العمل المشكل منهم أكثر فعالية مني في تحقيق هذا الهدف؟ إذا كانت إجاباتك ترجح كفة إشراك الآخرين، فقد حان الوقت لتشكيل فريق عمل.

في ظل بيئة تزداد تعقيداً، تستخدم الشركات أسلوب فرق العمل للاستفادة من مجموعة متنوعة من المهارات والرؤى والأفكار. والاستفادة الفعالة من فرق العمل غالباً ما تقوم على أساس استخدام طريقة مبدعة لتجميع المتخصصين سوياً الذين يضمون جهودهم إلى بعضهم

البعض وينمون نوعاً من التآزر والتعاون داخل فريق العمل لمواجهة تحديات بيئة الشركة التي غالباً ما تتسم بالتعقيد.

وكمثال على مجال يستخدم في الغالب فرق العمل، مجال الإنشاءات. فالمشروع الإنشائي الناجح لا يمكن أن يتم بدون تشكيل فريق عمل. ففريق التصميمات يتم تشكيله في بداية المشروع وهو يتشكل من المهندسين والمعماريين والاستشاريين. لكن فريق التصميمات لا يكون قادراً وحده على إنجاز المشروع، فهم في حاجة لتشكيل فريق مع صاحب المشروع والمقاول.

أنواع فرق العمل

تختلف نوعيات فرق العمل التي تقوم بتحقيق الأهداف من شركة لأخرى. اثنتان من أكثر نوعيات فرق العمل شيوعاً هما فريق حل المشكلات والفريق متعدد المهام.

فرق حل المشكلات

هذا الفريق يتم تشكيله لفترة مؤقتة إلى أن تُحل المشكلة، وبعد ذلك يتم تفكيكه. وغالباً ما يتكون من مستوى إداري واحد. لنفرض أن شركة (س) خسرت ١٠٪ من حصتها في السوق بأمريكا الشمالية لصالح شركة أخرى وأرادت الشركة الأولى استعادة هذا الفاقد من خلال زيادة مبيعاتها في أمريكا الشمالية. سوف يتم استدعاء موظفي المبيعات الإقليميين لتشكيل فريق من أجل استعادة حصتها التسويقية هذه. وبالرغم من أن تركيزهم الإقليمي سيستمر، فإنه سيتعين عليهم العمل سوياً من أجل حل مشكلة استعادة تلك الحصة التسويقية. وعندما يحققون هذا الهدف، سوف يعمل كل منهم بصورة فردية على الاحتفاظ بموقعهم وتأثيرهم في أسواقهم.

الفريق متعدد المهام

هذا النوع من فرق العمل يتم تشكيله من أفراد من جوانب مختلفة ووظائف شتى بالشركة وغالباً ما يتم تشكيله من مستوى إداري مشترك.

فمثلاً، لو أرادت شركة لصناعة الشامبو طرح نوع جديد في السوق، سوف يتم تشكيل فريق وسوف يتكون أعضاؤه من المديرين من مختلف الأقسام كإدارة الماركات التجارية،

وتطوير المنتجات، وبحوث السوق، والماليات. أيضاً من المحتمل أن يشارك في هذه الفرق أقسام التسويق، والاتصالات، والتصميمات عندما يقترب موعد طرح المنتج في السوق.

مراحل تطور فريق العمل

عملية تطور فريق العمل يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل: التشكيل، وتبادل الآراء والأفكار، ووضع المعايير، والأداء.

تشكيل الفريق

تتضمن المرحلة الأولى تجميع الفريق، وتحديد الأهداف؛ التي ينبغي أن تكون مركزة وقابلة للتحقق. من المهم أن يفهم قائد الفريق نقاط القوة التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق من أجل تشكيل فريق متماسك. وفي مرحلة التشكيل، غالباً ما يتسم أعضاء الفريق بالأدب في التعامل مع بعضهم البعض، ويتعرفون على مشاعر وأفكار بعضهم البعض.

وكمثال للأهداف التي يمكن أن يضعها الفريق، وضع جدول زمني للمشروع. فمثلاً بالنسبة لفريق يعمل في مجال الإنشاءات، هناك العديد من مراحل المشروع التي يتعين إنجازها في إطار زمني معين لضمان إنهاء المشروع في الوقت المحدد الذي يطلبه صاحبه. وفريق التصميم يحدد مقدار الوقت المناسب لمرحلة الإنشاء الذي من خلاله يحقق القائم بالبناء مكسباً. من المهم الاتفاق على هذا الجدول الزمني ووضعه من البداية.

مرحلة تبادل الآراء والأفكار

تتضمن المرحلة الثانية تنسيق الجهود، وحل المشكلات. فإذا بدأ فريق العمل في التعثر بسبب مشكلة صعبة، يكون من الضروري بالنسبة لأعضاء الفريق أن يعيدوا المشروع إلى مساره الصحيح. ينبغي أن يكون أعضاء الفريق واعين بسلامة الفريق وما إذا كان يتخذ خطوات في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف أم لا، وربما يكون من الضروري التفكير بإبداع في أساليب وطرق حل المشكلات.

والتواصل أمر مهم للغاية بالنسبة للأداء الفعال للفريق في مرحلة تبادل الأفكار هذه. الفرق الفعالة تتواصل بوضوح وصراحة بشأن المشكلات، والتواصل غير الفعال يمكن أن

يسبب ضغطاً وتوتراً وإجهاداً لأعضاء الفريق. من المهم أن يكون التواصل ملائماً ويتسم بسرعة الاستجابة. والتواصل الذي يتسم بسرعة الاستجابة يتضمن استعداد أعضاء الفريق لجمع المعلومات، والإنصات بفعالية، والبناء على أساس أفكار وآراء بعضهم البعض.

وضع معايير الفريق

معايير المشروع أو المهمة هي مقياس غير رسمي يوجه سلوكيات أعضاء الفريق. وهذه المرحلة تتضمن تحديد أدوار الفريق وحقوقه ومسئولياته. من المهم أن يتم وضع هذه المعايير في بداية عملية تشكيل الفريق لتجنب المشكلات التي تظهر على طول المسيرة. وبالإضافة إلى تخصيص وتوزيع المسئوليات، قد يكون من الضروري تحديد مقدار المغامرة التي يمكن أن يقدم عليها كل عضو من أعضاء الفريق. وينبغي أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بأنه صاحب المشروع.

وتوزيع المسئولية يعني أيضاً اختيار قائد للفريق. وقيادة الفريق ينبغي ألا تمارس من منظور "الأعلى إلى الأدنى" ولكن ينبغي أن تكون بمثابة دور توجيهي وتدريبي. وقائد الفريق ينبغي أن يقوم بدور تشجيعي يحفز من خلاله الموظفين للعمل سوياً ويزودهم بالأفكار ويكون بمثابة نموذج يحتذى.

وغالباً ما يعقب عملية تشكيل الفريق فترة ينشأ فيها نوع من الصراع بين الشخصيات والأفكار. وأعضاء الفريق يبدءون في إظهار أساليبهم الشخصية؛ فهم لم يعودوا متحفظين في معاملته. وفي هذه المرحلة، سوف يكون هناك نوع من التشاؤم من جانب أعضاء الفريق فيما يتعلق بالمشروع وأيضاً يمكن أن يكون هناك نوع من الارتباك.

مرحلة أداء الفريق

عند هذه المرحلة، يكون فريق العمل قد بدأ في العمل بفعالية، وتم تسوية المشكلات، وبدأت الإنجازات تتضح. وقدر كبير من العمل سيتم إنجازه في هذه المرحلة. سوف يكون الفريق قادراً على القيام بالمهام الجديدة بسهولة وثقة. وسوف يشعر أعضاؤه بالارتياح إزاء استخدام الوسائل الإبداعية. ومن الضروري في هذه المرحلة أن يتم تقييم التقدم الحادث وإعطاء تقرير عنه.

مرحلة اكتمال المشروع وحل الفريق

المرحلة الأخيرة في المشروع هي إكماله وإنهاؤه. وفي هذا الوقت، غالباً ما يقوم الفريق بتقييم النتائج واستخلاص المعلومات، وقضاء بعض الوقت في تعلم وتحسين عملياته من أجل الاستفادة من ذلك في المشروعات والمهام المستقبلية التي تقوم على أساس تشكيل فريق عمل.

موجز

يمكن أن تؤثر القيادة تأثيراً كبيراً على الشركة، من خلال السعي لإنجاح الشركة في السوق ومن خلال تحديد ثقافتها. والقيادة القوية والأخلاقية مهمة للغاية في مناخ عالم الأعمال اليوم. وبالرغم من أن هناك أساليب قيادة متعددة ومختلفة، إلا أن بعضاً من أكثر القادة كفاءة وفعالية يكونون قادرين على تعديل وضبط ممارساتهم الإدارية بحيث تتلاءم مع حاجات الموظفين. والقيادة ليس معناها أن تكون خطيباً عظيماً أو سياسياً بارعاً فحسب، ولكنها تتطلب امتلاك رؤية والقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع.

وتشكيل فريق العمل هو جانب آخر مهم من جوانب مجال الأعمال اليوم. وكثير من الشركات تستخدم فرق العمل من أجل إنجاز مشروعاتها. وتشكيل فريق فعال أمر ضروري لإنجاز وإتمام المهام. وفرق العمل تحقق أكبر نجاح عندما يكون لديها موجهون ومدربون أكفاء قادرون على مساعدة أعضاء فرقهم على الخوض في المراحل الأكثر صعوبة من عملية تشكيل الفريق.



أخلاقيات العمل

بالرغم من أن الأخلاقيات في مجال الأعمال أمر تم لفت الانتباه إليه على مدى قرون من الزمان، إلا أن هناك أمثلة عديدة اليوم لشركات وأفراد تعثروا في مشكلات ومتاعب قانونية ومالية بسبب أخلاقياتهم التي كانت مثار جدل وشك في مجال العمل. مارثا ستيوارت هي مثال للأفراد الذين كانت أخلاقياتهم ومبادئهم في مجال العمل مثار شك وجدل. اتهامها بأنها كذبت عندما سُئلت عما إذا كانت شاركت في الاتجار بأسهم شركات معينة من خلال تسهيلات حصلت عليها عن طريق أشخاص لهم معرفة بأسرار تلك الشركات ويعملون فيها -العمل الذي يعد بمثابة انتهاك لقوانين لجنة مراقبة عمليات البورصة- أدى إلى محاكمتها وتعرضها إلى هجوم محموم وسلبي من قبل وسائل الإعلام. وبالرغم من أنها متهمة بانتهاك هذه القوانين باستثماراتها الشخصية، إلا أن الشك في شخصيتها ألقى بظلاله على أعمالها. لقد اضطرت للتنازل عن منصبها كمديرة تنفيذية لشركتها Martha Stewart Living Omnimedia, Inc.، وشركة Kmart، التي كانت تنقل منتجاتها التي تحمل ماركتها التجارية، تلاحقها قضائياً. هذا الموقف يوضح لنا العلاقة بين المعايير الأخلاقية للشركة أو من يمثلها والمحصلة النهائية لها.

إنرون

شركة إنرون تعد مثالاً للشركات التي ارتكبت انتهاكات أخلاقية خطيرة. فشركة إنرون التي تعمل في مجال الطاقة حققت نمواً خلال ١٥ عاماً لتصبح إحدى أكبر شركات الولايات المتحدة؛ فقد كانت تضم أكثر من ٢٠٠٠٠ موظفاً في أكثر من ٤٠ دولة. لكن بحلول ديسمبر ٢٠٠١، اتضح أن شركة إنرون متورطة في فضيحة محاسبية ضخمة كانت نتيجتها أن كان للشركة أكبر ملف في قانون الإفلاس في تاريخ الولايات المتحدة وما أعقب ذلك من تحقيقات حكومية بحضور شهود لتقييم مدى بشاعة السلوكيات غير القانونية للشركة.

فنتيجة للممارسات المحاسبية المخادعة للشركة، فقد آلاف الموظفين بشركة إنرون مدخراتهم لسن التقاعد، في حين حصل العديد من المسئولين التنفيذيين بالشركة على علاوات تقدر بملايين الدولارات.

وورلد كوم

أكبر عملية تدليس مالي في تاريخ الولايات المتحدة ظهرت في شركة وورلد كوم في عام ٢٠٠٢. لقد بالغت الشركة في دخلها بما يزيد على ٩ بلايين دولار من خلال ممارساتها المحاسبية المضللة، كما أن مديرها التنفيذي في ذلك الوقت تم منحه ٤٠٠ مليون دولار في صورة قروض بموافقة مجلس إدارة الشركة. وبحلول يوليو ٢٠٠٢، اضطرت شركة وورلد كوم للإفلاس وتم تسريح آلاف العاملين.

وشركة وورلد كوم غيرت اسمها إلى MCI وقامت بتعيين مسئول لمراقبة أخلاقيات العمل في عام ٢٠٠٣. والشركة تتطلب من جميع الـ ٥٥٠٠٠ موظف الباقين أن يحصلوا على دورة عن أخلاقيات العمل عبر الإنترنت. وشارك أكثر من ٢٠٠٠ موظف بشركة MCI في حلقة بحث مدتها يوم كامل للتدريب على أخلاقيات العمل. هذا ويتم مراقبة شركة MCI بعناية من قبل الحكومة والمنافسين لرصد أي أخطاء أخلاقية مستقبلية. والشركة ليست على استعداد لأي مخاطرة.

تعريف أخلاقيات العمل

الأخلاقيات هي المعايير والمقاييس الأخلاقية المستخدمة لتمييز الصواب من الخطأ. وفي مجال الأعمال، تكون الأخلاقيات بمثابة مقاييس ومعايير القيم والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم القرارات التي يتم اتخاذها والإجراءات التي يتم تنفيذها في بيئة العمل.

وغالباً ما يتم اتخاذ القرارات غير الأخلاقية من أجل مصلحة صانعيها وبما يعود بالضرر والخسائر على حاملي أسهم الشركة. وهناك أمثلة لسلوكيات غير أخلاقية في الممارسات الخاصة بمجال الأعمال:

- ✓ التصريح بأشياء تعلم أنها ليست حقيقية.
- ✓ وضع يدك على شيء ليس ملكاً لك.
- ✓ شراء النفوذ.
- ✓ إخفاء أو إفشاء المعلومات.

حكم الشركة

حكم الشركة كثيراً ما ينظر إليه على أنه نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها، وقد اتخذ حكم الشركات منحنى أخلاقياً خلال العقد الماضي. ووفقاً لرئيس البنك الدولي "جيمز ولفنسون": "حكم الشركة يدور حول تدعيم عدالة، وشفافية، ومسئولية الشركة".

وضع معيار أخلاقي

تقرير ما هو صواب وما هو خطأ لا يكون دائماً أمراً محدداً وسهلاً. فالطبيعة المعنوية لأخلاقيات العمل تفرز حاجة الشركات لأن تحدد معاييرها الأخلاقية. وكما تم مناقشته في الفصل ٣، فإن مهمة القائد هي أن يكون بمثابة نموذج يُحتذى به من قبل الموظفين. وهذا يمثل أحد أسباب التأثير السلبي للتعاملات المالية الشخصية لـ "مارثا ستيوارت" على الشركة التي كانت تحمل اسمها.

وضع معايير أخلاقية طريقة مهمة بالنسبة للقائد كي ينشر مبادئه وقيمه الأخلاقية داخل الشركة بأكملها. وغالباً ما تغطي المعايير الأخلاقية نطاقاً واسعاً من جوانب العمل بالشركة.

العلاقات داخل الشركة

السياسات الخاصة بأخلاقيات العمل داخل الشركة تغطي جوانب السياسات الداخلية التي توضح مسئولية الشركة إزاء الموظفين، وهذه السياسات تتضمن غالباً تكافؤ الفرص، والتحرش الجنسي، والتنوع، وأمان الموظفين.

وتكافؤ الفرص في التعيين أمر يحميه قانون الحقوق المدنية الصادر عام ١٩٦٤ بالولايات المتحدة، وهو يحظر على أصحاب الأعمال التمييز بين الموظفين المحتملين بسبب النوع، أو السلالة، أو الديانة، أو الأصول القومية. واليوم، يدرج أصحاب الأعمال والشركات عدم التفضيل الجنسي ضمن إطار الحقوق التي يكفلها هذا القانون. وكثير من الشركات قامت بوضع سياسات للتمييز الإيجابي من أجل زيادة فرص التعيين أمام الأقليات والنساء داخل تلك الشركات. ولجنة مراقبة تكافؤ الفرص عند التعيين بالولايات المتحدة تعزز من مبدأ التكافؤ هذا. والموظفون الذين يشعرون بأن حقوقهم المدنية تم انتهاكها من قبل شركة ما يمكن أن يتقدموا بشكوى.

والدعاوى القانونية المتعلقة بالتحرش الجنسي أصبحت عامة وزادت بدرجة كبيرة خلال الـ ٢٠ عاماً الماضية. ولهذا السبب وضعت كثير من الشركات سياسات صارمة وتدريباً شاملاً للموظفين. وهذه المقاييس تم اتخاذها لزيادة وعي الموظفين بالسلوكيات غير المقبولة.

والتنوع في موقع العمل يعود إلى أعداد النساء والأقليات الذين يتم تعيينهم من قبل الشركات. وكثير من الشركات تعقد ندوات وحلقات بحث عن التنوع بهدف كسر الحواجز وزيادة الوعي الثقافي والفهم بين الموظفين.

العلاقات خارج الشركة

كثير من الشركات تضع أيضاً معايير أخلاقية تغطي موضوعات وأموراً تتعلق بتأثير الشركة على العالم الخارجي، بما في ذلك مسئوليتها نحو حاملي الأسهم والعملاء والمجتمع.

إحدى مسئوليات الشركة نحو حاملي الأسهم هي صنع القرارات مع وضع مصلحة حاملي الأسهم في الحسبان. وكثير من الشركات تقوم بتفعيل دور حاملي الأسهم، وبذلك تمنحهم فرصة التأثير على الممارسات الإدارية. وحيث إنه تم احتضان الأمور والقضايا الأخلاقية من قبل حاملي الأسهم، فقد شمل تفعيل أدوارهم التأثير على ممارسات أخرى مثل العلاقات بين الموظفين والوعي الاجتماعي والممارسات البيئية، وغيرها من الاهتمامات الموجهة نحو الجانب الاجتماعي.

تتحمل الشركة مسئولية إجبارية نحو عملائها فيما يتعلق بممارساتها الإنتاجية. فالعملاء يتوقعون من أي شركة ألا تنتج منتجاً به عيوب غير ظاهرة أو تزودهم بخدمة من شأنها أن تسبب مشكلات تتعلق بالأمان. أيضاً تضع الشركات معايير خاصة بممارسات البيع التي تحبط طرق البيع المخادعة أو العدوانية، مع التأكد من أن الموظفين يفهمون السلوكيات المقبولة، وغير المقبولة.

وهناك التزامات اجتماعية تقع على عاتق الشركات من بينها الممارسات السليمة التي لا تضر بالبيئة. والالتزامات البيئية تشمل منع تلوث الهواء والماء والتربة. وهناك حركة متنامية تقترح أن يتسع نطاق الالتزام الاجتماعي للشركات كي يشمل أيضاً إنتاج منتجات تنفع المجتمع بصورة ما أو ليست ضارة.

أهمية المعايير المكتوبة للسياسات الأخلاقية

كثير من الشركات تفضل وثيقة مكتوبة لا تحدد فقط السياسات الأخلاقية لها، وإنما تتبع في ذات الوقت التنظيمات والقوانين الحكومية. وهذه الوثيقة يتم توزيعها بعد ذلك في الشركة بأكملها لضمان أن تكون سياسات الشركة واضحة للجميع. وهذه المعايير غالباً ما تشمل الإرشادات والتوجيهات الخاصة بالسلوك الداخلي للشركة وأيضاً تلك الخاصة بجودة المنتج والعلاقات مع العملاء.

التدريب على أخلاقيات العمل

كما لاحظنا في حالة شركة MCI، يزداد معدل إقبال الشركات على تنظيم جلسات تدريب للموظفين على أخلاقيات العمل. وهذه الجلسات التدريبية تتضمن مناقشة وتحليل المشكلات

والأزمات الأخلاقية. وندوات التدريب على أخلاقيات العمل مفيدة في مسألة تزويد الموظفين بالوسائل والأدوات التي تعينهم على اتخاذ القرارات الملائمة في المواقف التي توضع فيها أخلاقياتهم على المحك.

عواقب القرارات الأخلاقية السيئة

شركة إنرون، تعطي مثالاً واضحاً للكيفية التي يمكن أن تسبب بها الانتهاكات الأخلاقية الفادحة انحدار الشركة والأزمات القانونية التي يتعرض لها مسئولوها التنفيذيون. لقد خضعت إنرون لقانون الإفلاس بالولايات المتحدة وباعت كثيراً من أسهمها بثمن بخس. أيضاً واجه كثير من مسئوليها التنفيذيين الملاحقة القانونية. وانتهاكات أخلاقيات العمل لم تتوقف عند شركة إنرون وحدها بل امتدت لتشمل شركتها المحاسبية، آرثر أندرسن، التي تلطخت سمعتها بشكل يتعذر إصلاحه بسبب تغطيتها على الممارسات المحاسبية السيئة لشركة إنرون.

ورغم أن الشركات الكبرى أخذت تهتم بمسألة انتهاك أخلاقيات العمل، فإن الشركات الصغيرة تعاني في معظم الأحيان من أنشطة وممارسات التدليس. لقد سجلت الشركات الصغيرة خسائر تفوق خسائر الشركات الكبيرة بنسبة تصل إلى ٢٥٪ بسبب التدليس.

رصد الشكاوى والتشجيع على منح التقييم

يمكن أن تتعامل الشركة مع الانتهاكات الأخلاقية من خلال رصد ومتابعة الشكاوى والتشجيع على التقييم. الشركات ترصد وتتابع الشكاوى التي تُرفع ضدها من قبل العملاء وحاملي الأسهم والموظفين. أيضاً تشجيع الكثير من الشركات على التقييم من خلال خطوط التليفون المجانية لاستقبال مكالمات العملاء أو من خلال تخصيص صناديق لمقترحات الموظفين. ونظام التقييم هذا يجعل العملاء والموظفين وحاملي الأسهم يشعرون وكأن المسئولين التنفيذيين يسمعون أصواتهم. والشركة التي لديها خطوط ساخنة كانت قادرة على التقليل من خسائرها الناجمة عن التدليس بنسبة ٥٠٪، وذلك وفقاً لدراسة قام بها اتحاد مراجعة وفحص عمليات التدليس Association of Certified Fraud Examiners.

القواعد والقوانين الحكومية

في الولايات المتحدة، عندما يتم اكتشاف ضرر اجتماعي مترتب على الممارسات غير الأخلاقية للشركات تتدخل الحكومة الفيدرالية وتضع تنظيمات وقواعد من شأنها أن تمنع المزيد من الضرر. وتقوم الحكومة بحماية العملاء من الشركات غير الأخلاقية بطرق عديدة.

فمثلاً لجنة التجارة الفيدرالية (FTC) تقوم بمراقبة الإعلان للتأكد من أن الشركات لا تضلل الجمهور بإعلانات كاذبة. والهدف هنا هو وضع حد للممارسات الخادعة. وهناك وكالة أخرى تعرف بإدارة الأغذية والأدوية (FDA) تقوم بحماية المستهلكين من خلال متابعة ورصد مدى جودة وأمان الكثير من المنتجات. إضافة إلى ذلك، تقوم الحكومة الفيدرالية بوضع وتطبيق سياسات عديدة من أجل تشجيع المنافسة في السوق لضمان عدم اضطرار المستهلكين لشراء السلع والخدمات بأسعار مجحفة. ولتحقيق هذا الهدف، تمنع قوانين مكافحة الاحتكار ظهور تلك الظاهرة. أيضاً قامت الحكومة بحماية المستهلكين من الأسعار الفاحشة عن طريق رفع القيود والسيطرة الحكومية عن مجالات معينة، مثل مجال الاتصالات، لإتاحة المزيد من المنافسة.

كاشفو النقاب عن الممارسات السيئة

هناك طريقة شائعة لاكتشاف التدليس المهني وهي التلميحات والآراء التي يدلي بها الموظفون أنفسهم. ففي حين يختار كثير من الموظفين التعامل مع الاتهامات المتعلقة بالتدليس داخلياً برفع تقرير بشأنها إلى المسئولين التنفيذيين في الشركة، يقوم آخرون بإفشاء الحقائق لوسائل الإعلام أو الحكومة عن الأنشطة غير الأخلاقية للشركة. وقبل أن يتقدم الموظفون خطوة بمعلوماتهم، هناك عوامل عديدة ينبغي أن يضعوها في الحسبان.

- ✓ هل يمكن أن يكون من الأفضل للمشكلات الأخلاقية المتعلقة بالشركة أن يتم معالجتها داخلياً؟
- ✓ هل الأمر يستحق البقاء في شركة لا تقدر قيمة أخلاقيات العمل؟
- ✓ هل الضرر غير الأخلاقي الواقع يفوق مخاطرة انتقام الشركة من الموظف؟

✓ هل يمكن لمن يكشف النقاب عن حقيقة التدليس أن يخاطر باحتمال أن يتعرض للتأديب أو الفصل أو أي مضايقات، بالرغم من الحماية القانونية؟

في الولايات المتحدة، هناك تنظيمات وقوانين فيدرالية وأخرى خاصة بكل ولاية والتي شُرعت من أجل حماية هؤلاء الذين يفشون ممارسات الشركة غير الأخلاقية بمجرد أن يقرروا التقدم بمعلوماتهم. وطبقاً لقانون ساربينز أوكسلي Sarbanes-Oxley الصادر في عام ٢٠٠٢:

> أي شخص أو جهة تتعمد الانتقام وتتخذ عن عمد أي إجراء من شأنه أن يلحق الضرر بشخص ما، بما يتعارض مع قوانين العمل أو يعرض عمل الشخص للخطر، بسبب قيامه بالإدلاء بمعلومات صادقة تتعلق بارتكاب أي انتهاكات فيدرالية فعلية أو محتملة للمسئول عن تنفيذ القانون، ستتعرض لعقوبة الغرامة أو السجن لأكثر من ١٠ أعوام، أو كليهما.
> (www.sarbanes-oxley. com)

أخلاقيات العمل اليوم

شركتا إنرون وورلد كوم شكلتا رؤية أساسها الشك لدى كثير من المواطنين اليوم فيما يتعلق بالشركات الكبرى. والإهمال الإداري الذي كُشف النقاب عنه في السنوات الأخيرة أوجد نوعاً من عدم الثقة عالمياً في الأسواق المالية بالولايات المتحدة. فالآثار الاقتصادية المترتبة على هذه الفضائح، إضافة إلى عدم الثقة، ألحقت أضراراً مالية بكثير من مستثمري الولايات المتحدة.

وكما اتضح من قانون ساربينز أوكسلي، تبذل الحكومة مزيداً من الجهد هذه الأيام لحماية المواطنين من الشركات صاحبة الممارسات غير الأخلاقية. وهناك محاولات كثيرة تم القيام بها من خلال وضع قوانين وقواعد جديدة، والمطالبة بممارسات محاسبية أكثر صرامة ودقة، والتشجيع على زيادة الشفافية، وحماية من يتقدمون بمعلومات تتعلق بالممارسات السيئة للشركات.

والنظرة المتشائمة لأخلاقيات مجال الأعمال في الولايات المتحدة حملت كثيراً من الشركات على أن تسمو وتتجاوز ما كان يُفعل في الماضي لضمان الالتزام بأخلاقيات العمل. وكما رأينا في حالة شركة MCI، تخصص الشركات الآن مواقع وظيفية للمسئولين التنفيذيين

عن أخلاقيات العمل. شركة تايكو شركة أخرى اضطرت إلى إيجاد مثل هذا المنصب فيها بسبب أخلاقياتها التي وضعت موضع شك فيما مضى.

لكن هل ستكون هذه التحركات نحو سياسات أخلاقية صارمة وقوية كافية لإقناع العالم بأن شركات الولايات المتحدة تتسم بالأخلاق؟ لقد ظهر مصطلح جديد: "أخلاقيات إنرون"، والتي تعني اختلافاً تهكمياً بين المظهر الأخلاقي الخارجي لأي شركة وإخفاقها الأخلاقي الداخلي. فمن الخارج، كانت شركة إنرون تظهر بمظهر الشركة النموذجية، من خلال ممارساتها التي تبرز تحمل مسئوليتها الاجتماعية ومن خلال كتابها المليء بالإرشادات والتوجيهات الأخلاقية الذي كان يتم توزيعه على الموظفين. وعلى الجانب الآخر، كانت الشركة تتداعى داخلياً بسبب ممارساتها المحاسبية المشينة. لكن شركة إنرون نجحت في خداع الجماهير على مدى سنين. من الصعب على الناس أن يثقوا بأن الشركات الأخرى لا تقوم بنفس هذه الممارسات.

الممارسات المثلى

تبرز بعض الشركات وتتميز على غيرها بقدر سعيها لتطبيق سياسة مؤسسية وأخلاقيات جيدة في مجال العمل.

جينرال ميلز

في عام ٢٠٠٣ قامت مجلة Business Ethics بترتيب أفضل ١٠٠ شركة أمريكية، وجاءت شركة جينرال ميلز، التي مقرها مينسوتا وتنتج أطعمة من الحبوب وغير ذلك من المنتجات الغذائية، في المرتبة الأولى بالقائمة. فما الشيء الذي تفعله تلك الشركة وجعلها متميزة على الشركات الأخرى؟

في شركة جينرال ميلز، تقوم ثقافة الشركة على أساس أخلاقيات العمل والتزام الشركة بالمسئولية الاجتماعية. فالموظفون ناجحون في التزامهم بأخلاقيات العمل لأنهم يتبعون المقاييس والمعايير الموضوعة لهم ويتمسكون بالقيم الأساسية. ويتم تزويد الموظفين بمجموعة القيم والأخلاقيات المكتوبة والموضوعة من قبل الشركة وينتظر منهم أن يتمسكوا بها ويدافعوا عنها:

- نحن نسعى لتحقيق أعلى درجة من الجودة في منتجاتنا، وخدماتنا، وعلاقاتنا.
- نحن نضع ونتمسك بأعلى المقاييس والمعايير الخاصة بجميع جوانب عملنا.
- نحن نقوم بتطوير وتنمية شركاتنا بأمانة وبصورة أخلاقية، دون الاستعانة بالطرق الملتوية التي تسيء إلى معاييرنا الرفيعة.
- نحن نستجيب للقوانين المحلية في كل دولة لنا نشاط بها. نحن نراعي ونحترم الثقافات والعادات والممارسات الخاصة بالمستهلكين والعملاء في أي بلد في العالم.
- نحن نتجنب صراعات المصالح ونعمل على تجنب فكرة الصراع.
- نحن نضع توقعات وآمالاً عالية جداً لأنفسنا، ومن أجل تكامل شركتنا. ولن نتنازل أو نتخلى أبداً عن تلك المعايير.
- نحن نفي بوعودنا.
- نحن نأخذ في الاعتبار الثقة التي يضعها مستهلكونا، وعملاؤنا، وشركاؤنا، وموظفونا في شركة جينرال ميلز. لن نقوم أبداً بتعمد على المخاطرة بفقد هذه الثقة أو إضعافها.

(www.generalmills.com/corporate/about/ethics/)

هيوليت باكارد

شركة أخرى معروفة عالمياً بسياساتها المؤسسية المتميزة وأخلاقياتها الفائقة، وهي شركة هيوليت باكارد (HP)، المصنعة لأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها. لقد وضعت الشركة مقاييس ومعايير أخلاقية عالية يُنتظر من الموظفين أن يتمسكوا ويلتزموا بها. وقيمها الأخلاقية الأساسية هي:

- الأمانة. في التواصل داخل الشركة ومع شركائنا وموردينا وعملائنا، وفي ذات الوقت، حماية المعلومات السرية والأسرار التجارية الخاصة بالشركة.

- التميز. في منتجاتنا وخدماتنا، من خلال السعي لتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة لعملائنا.
- تحمل المسئولية. إزاء أقوالنا وأفعالنا.
- الرفق. في علاقاتنا مع موظفينا والمجتمعات التي تتأثر بمجال أعمالنا.
- المواطنة. مراعاة كافة القوانين الخاصة بأي بلد نتعامل معها، واحترام الأمور البيئية وخدمتنا للمجتمع من خلال تحسين وإثراء الحياة المجتمعية.
- العدالة. في التعامل مع الموظفين، وحاملي الأسهم، وشركائنا التجاريين، وعملائنا وموردينا من خلال التزامنا بكافة القوانين، والتنظيمات، والسياسات واجبة التطبيق، وبمستوى عالٍ من السلوك.
- الاحترام. لموظفينا، وحاملي الأسهم، وشركائنا التجاريين، وعملائنا، وموردينا، وفي نفس الوقت إظهار الاستعداد لالتماس آرائهم وتقدير تقييماتهم.

(www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/ethics/index.html)

المسئولية الاجتماعية للشركة والمواطنة

يمكن تعريف المسئولية الاجتماعية للشركة بأنها اهتمام الشركة بالمجتمع ككل. ذلك الاهتمام الذي يتجاوز الالتزامات القانونية أو التزامات التعاقد. كثير من الشركات اليوم تتخذ مبادرات فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية لأنه بالرغم من أن تلك المبادرات قد لا تبدو غير ذات أهمية في زيادة إيرادات الشركة على المدى القصير، إلا أنها تفيد جداً في تدعيم الشركة وزيادة ربحيتها على المدى الطويل.

جوانب المسئولية الاجتماعية للشركة

المسئولية الاجتماعية للشركة تغطي نطاقاً واسعاً من الموضوعات والقضايا بما فيها، وليس قاصراً عليها، الجوانب التالية:

الممارسات العادلة في مجال العمل. ينبغي على الشركات أن تلتزم بطرق وأساليب البيع العادلة وأن تنتج منتجات عالية الجودة، وأن تكون أسعار منتجاتها عادلة ومناسبة، وأيضاً ينبغي أن تلتزم بالقوانين الخاصة بممارسات مجال الأعمال.

قضايا موقع العمل والموظفين. وهذا الأمر يشتمل على حماية حقوق الحريات الفردية للموظفين وتكافؤ فرص التعيين وحماية الموظفين من التحرش الجنسي. كما أنه يتضمن الأجور العادلة للموظفين، والالتزام بقوانين التعيين وضمان أمان الموظفين. قد تحاول الشركات أيضاً إيجاد نوع من التوازن بين الحياة الأسرية للموظفين والعمل من خلال إتاحة إجازات أسرية والمرونة في ساعات العمل أو توفير حضانات لأطفال الموظفين.

حكم الشركة. كما أوضحنا من قبل، من الضروري أن تتم إدارة وحكم الشركة وفقاً لأخلاقيات العمل. والقيادة ينبغي أن تكون أخلاقية وتنشر رسالة أخلاقيات العمل من قمة الهرم الوظيفي إلى أدناه.

التأثير البيئي. ينبغي أن تتأكد الشركات من أن تأثيرها على البيئة منخفض لأدنى درجة. هذا يتضمن استخدام عمليات التصنيع التي لا تؤثر سلباً على البيئة، وإنتاج منتجات لا تدمر البيئة. كثير من الشركات توصلت إلى حقيقة أنه يمكن أن تكون ناجحة من الناحية المالية وفي نفس الوقت لا تؤثر سلباً على البيئة.

مشكلات السوق والمستهلكين. وهذا الأمر يتضمن ضمان أمان المستهلكين عند الاستفادة من المنتجات التي تنتجها الشركة، ويمكن أن يتضمن أيضاً متابعة شكاوى المستهلكين والاستجابة لها. أيضاً يمكن أن يتضمن التأكد من أن العدل يسود في السوق، وإعطاء المستهلكين حرية الاختيار، وتسعير المنتجات بشكل عادل وأمين.

التطوير الاجتماعي. يمكن أن تساعد الشركات في تطوير المجتمع وتنميته من خلال إيجاد الوظائف وتوفير الموارد.

المشاركة في المجتمع

المسئولية الاجتماعية للشركات تتضمن كذلك أن تصبح تلك الشركات نشطة في المجتمعات التي تعمل بها. وهذه الأنشطة تتضمن تمويل المنظمات والمؤسسات الخيرية المحلية، ورعاية الاحتفالات والمناسبات الثقافية، وتخصيص أيام معينة تطوعية ينزل فيها الموظفون إلى

المجتمع ويقومون بالمشاركة في مشروعاته الخدمية. أيضاً يمكن أن يكون بالشركة فرع خاص بالتبرعات التي تُجمع لصالح المؤسسات الخيرية.

هناك مصطلح آخر يُستخدم كثيراً وهو مواطنة الشركات، وهو مفهوم مفاده أن تلتزم الشركات بمعايير ومقاييس أخلاقية عالية، وأن تظهر مسئوليتها البيئية، وأن توفر المنتجات الآمنة والموثوق بها، وأن تعمل على تحسين ظروف المجتمع. ومواطنة الشركات تضم أخلاقيات العمل، لكنها أيضاً تحتوي على عنصر مهم يتجاوز الالتزامات القانونية والمنصوص عليها بالعقود، مثل تحمل بعض المسئوليات الاجتماعية.

ظهرت مؤخراً نظرية تعرف باسم "النتائج الثلاثية". أساس هذه النظرية هو أن الشركات ينبغي أن تعمل بأقصى ما تستطيع من جهد من أجل زيادة قيمتها وأهميتها الاجتماعية والبيئية تماماً مثلما تعمل بأقصى ما تستطيع من جهد من أجل زيادة إيراداتها المالية. والأهداف الثلاثة هي المجتمع، والاقتصاد، والبيئة، وكل منها يعتمد على الآخر. لكن كيف يمكن أن يفيد العمل بجد لزيادة القيمة الاجتماعية والبيئية في زيادة الإيرادات المالية للشركة.

مكاسب مواطنة الشركات

وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الذي يتناول مسألة مواطنة الشركات، هناك ثمانية جوانب يمكن أن تستفيد بها الشركات من السياسة الجيدة وحسن المواطنة.

١. الحفاظ على السمعة. يمكن أن تتجنب الشركات تشوه سمعتها عن طريق الالتزام بالممارسات الأخلاقية.

٢. إدارة المخاطر. الشركات التي تلتزم بسياسات أكثر صرامة (بيئية، مثلاً) تقل فيها احتمالات توقع المستثمرين لعنصر المخاطرة الذي ينطوي عليه التعامل مع تلك الشركات لأنها لا تخاطر بسمعتها.

٣. تعيين وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم. الشركات الجيدة في مسألة المواطنة تكون أكثر جاذبية للموظفين المحتملين؛ والشركات ذات السمعة المشوهة قد تواجه صعوبة أكبر في تعيين موظفين جدد.

٤. إقامة علاقات بالمستثمرين واجتذاب رءوس الأموال. أوضحت الدراسات الحالية أن الشركة التي تلتزم بسياسات بيئية سليمة وتنتج منتجات آمنة من الناحية البيئية استطاعت زيادة إيراداتها من الأسهم ومن المرجح أن تفوز بالعقود.

٥. التعلم والتجديد. تطبيق الشركات لمبادئ وأسس المواطنة يمكن أن يؤدي إلى الإبداع وبث روح التجديد والابتكار لدى الموظفين؛ لأنه يتطلب التوصل إلى حلول للمشكلات في نفس الوقت الذي يتم فيه زيادة إيرادات الشركة.

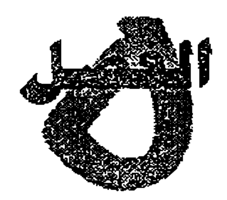
٦. القدرة التنافسية والوضع في السوق. يهتم المستهلكون هذه الأيام بمسألة الثقة في الشركات ومنتجاتها. فكون الشركة تتمتع بمواطنة إيجابية جيدة سوف يجعل هذه الشركة أقدر على المنافسة وتحقيق وضع جيد في السوق.

٧. الكفاءة التشغيلية. عندما تصبح الشركات أكثر كفاءة من الناحية البيئية، فإن هذا يقلل من استهلاك المواد والخامات ويحد من تلفها وتبديدها، مما يزيد في النهاية من إيرادات الشركة.

٨. التصريح بالتشغيل. الشركات التي تتسم بالمواطنة الإيجابية تحظى على الأرجح بفرصة ثانية في حال ما إذا ارتكبت أي خطأ غير متعمد، بينما تقل احتمالية أن تحصل الشركات التي لها صورة سلبية في أذهان المواطنين على فرصة ثانية.

موجز

أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية للشركات من الموضوعات المهمة جداً في بيئة العمل اليوم. فمع السقوط المفاجئ الذي حدث مؤخراً لشركة إنرون نتيجة لعدم التزامها بأخلاقيات العمل، والانتهاكات الأخلاقية لشركة الاتصالات العملاقة وورلد كوم أصبح المواطنون يتوخون الحذر عند الاستثمار في أسواق الولايات المتحدة. ينبغي أن تبذل الشركات قصارى جهدها اليوم من أجل الالتزام بالمعايير الأخلاقية. وهذه المعايير الأخلاقية تضعها قيادة الشركة لتشمل الشركة من أعلاها إلى أدناها. إن أخلاقيات العمل والسياسة الجيدة للشركة يمكن أن يؤديا إلى النجاح في مجال الأعمال. أيضاً أدركت الشركات أن حسن المواطنة يمكن أن يفيد في زيادة إيراداتها، وفي نفس الوقت يحميها من تشوه السمعة إذا حدثت أي أخطاء أخلاقية بسيطة. كما أصبحت الشركات تدرك أنه لكي تحقق لنفسها الاستمرارية والقوة، ينبغي أن تصبح أكثر وعياً من الناحية الاجتماعية والناحية الأخلاقية في ظل المناخ الجديد لمجال الأعمال.



التفاوض

قدرة أصحاب الشركات على التفاوض بمهارة وفعالية مهمة لأنهم في المعتاد –سواء أدركوا ذلك أو لم يدركوه– يقضون ساعات من كل أسبوع في التفاوض مع مرءوسيهم، ومورديهم، ومقرضيهم، وأزواجهم، وأطفالهم، وآبائهم، وأصهارهم، وتجار السيارات وغيرهم. واتخاذ قرار بشأن الراتب الذي يمكن دفعه لمدير جديد لأحد مكاتب الشركة، أو بشأن المكان الذي تذهب إليه لتناول الغداء مع عميل، أمر يتضمن تفاوضاً. فمدير المكتب الجديد قد يقبل مالاً أقل إذا كان سيتم دفع التأمينات الصحية، في حين يمكن أن يوافق العميل على الذهاب لمطعم يقدم أطعمة مكسيكية، إذا اتفقتما على أن تذهبا إلى مطعم يقدم أطعمة صينية في المناسبة التالية. ورغم أن جميع أصحاب الشركات ذوو خبرة في مجال التفاوض، فإنهم قد لا يكونون مفاوضين بارعين. فالتفاوض ببراعة يتطلب الصبر، واليقظة، والمرونة، والوعي بأسلوب التفاوض الشخصي، والأمور والتفاصيل المتعلقة بالحالة، وكذلك أهداف وغايات الطرف الآخر.

ويمكن وصف التفاوض بأنه نوع من التواصل الهادئ بين طرفين أو أكثر ربما كان لديهما اهتمامات متصارعة ومشتركة في محاولة للتوصل إلى اتفاق يحقق أهداف أحد أو كلا الطرفين. وبتعبير بسيط، فإن التفاوض هو عملية الوصول إلى شيء تريده. قال جاري كاراس مؤلف كتاب Negotiate to Close ذات مرة: "نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه".

مفاهيم خاطئة شائعة عن التفاوض

كثير من الناس يرهبون التفاوض بسبب كل هذه الأفكار الجامدة والاعتقادات الخاطئة المتعلقة بالتفاوض. ورغم أن أصحاب الشركات يقضون ما يربو على نصف وقتهم بالعمل في التفاوض، إلا أن الكثيرين منهم لا يزالون يشعرون بعدم الارتياح إزاء هذه العملية. البعض يخشى أن يأخذ الطرف الآخر فكرة أنه غير مهذب، أو متعجل، أو غير عادل، أو حتى زهيد الثمن.

أحد التصورات الشائعة المتعلقة بالتفاوض، هو أن المتفاوضين يستخدمون أساليب تشبه أساليب بائعي السيارات المستعملة؛ تلك الأساليب النمطية المخادعة. كونك متفاوضاً جيداً ليس معناه أن تكون ماكراً تخدع الناس بكلامك المعسول.

وعلى العكس من الاعتقاد الشائع، لا ينبغي أن نشبه التفاوض بلعبة أو حرب يدخل فيها كلا الطرفين، وهو يهدف إلى الفوز أو سحق الطرف الآخر. فالنتيجة النهائية للحرب أو للعبة هي أن أحد الطرفين يكون فائزاً تماماً والطرف الآخر يكون خاسراً تماماً. لكن نتيجة التفاوض الناجح، وعلى النقيض، ينبغي أن تشعر الطرفين بأنهما فازا بشيء ما.

هناك سبب آخر وراء شعور أصحاب الشركات والأعمال بعدم الارتياح إزاء التفاوض وهو أنهم يشعرون أنهم مضطرون للموازنة بين مسايرة الطرف الآخر والحصول على ما يريدون. كثيراً ما يشعر أصحاب الشركات والأعمال بأنه يتعين عليهم إما الإذعان لمطالب الطرف الآخر وإما استخدام الطرق الملتوية لتجنب الصراع أو فساد علاقاتهم المستقبلية أو التعرض لاستغلال الطرف الآخر لهم.

كثير من الناس يشعرون بالاسترخاء وهدوء الأعصاب عندما يعرفون أنهم سيتفاوضون مع امرأة لأنهم يعتقدون أن النساء لسن بنفس الدرجة من الجرأة والعدوانية التي يتسم بها الرجال، ولذلك لا يمكن أن يكن مؤثرات في التفاوض. هذا أيضاً مفهوم خاطئ شائع. ففي حين تنزع النساء نحو توجيه المزيد من الاهتمام إلى الحفاظ على العلاقات وينزع الرجال نحو الوصول إلى اتفاق بأقصى سرعة ممكنة، فإن الأمر لا يكون دائماً على نفس هذا المنوال. فبعض الرجال يتسمون بالصبر ولديهم اهتمام أكبر بإتمام صفقة تلبي رغبات وحاجات جميع الأطراف، في حين تفضل بعض النساء دخول عملية التفاوض بدافع تنافسي من أجل الفوز. وسواء كنت تتفاوض مع النساء أو الرجال، ينبغي أن تقوم بواجبك دائماً. قم بالتعرف على كل ما تستطيع من معلومات عن أعضاء الفريق الآخر، وأقم علاقة معهم وإذا لزم الأمر، غير أسلوبك في التفاوض بحيث يتناغم مع شخصية الفريق الآخر.

الهدف الرئيسي من التفاوض

ليس هناك تشابه بين التفاوض والحرب أو اللعب؛ فالتفاوض يدور حول التعاون وتوقيع اتفاق يجعل كلاً من الطرفين يشعر بأنه كان ناجحاً. وينبغي أن يكون الهدف الأساسي هو تحقيق صفقة يمكن أن ترضي الطرفين وتحقق أهدافك دون أن تصرف الطرف الآخر عن الصفقة أو تضر بعلاقتكما القيمة. وفي الأساس، يكون الهدف الرئيسي من التفاوض مع شخص ما هو الحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير تفاوض.

أساليب التفاوض

هناك نوعان أساسيان من أساليب التفاوض هما التفاوض بالضغط والتفاوض بالإقناع. والنوع الأول: التفاوض بالضغط، يقوم على أساس المساومة التنافسية التي تتسم غالباً باتخاذ موقف دون الحياد عنه والعدوانية وفرض الإرادة. أما النوع الثاني: التفاوض بالإقناع، يعتمد على إقامة العلاقات والتعاون بين الطرفين.

التفاوض بالضغط

باختصار، يرغب المتفاوضون بهذا الأسلوب في أن يحققوا لأنفسهم الفوز وهم على استعداد لأن يعرضوا علاقاتهم للخطر لبلوغ هدف الفوز هذا. وفي حين يزيل أسلوب التفاوض هذا الحاجة إلى تقديم تنازلات، إلا أنه يزيد من احتمال انصراف الطرف الآخر عن موضوع التفاوض، مما يؤدي إلى عدم الاتفاق، أو فسخ العلاقة أو تدميرها تماماً.

والمتفاوضون بالضغط يضعون في اعتبارهم حاجات ورغبات الطرف الآخر فقط إذا كان ذلك سيساعدهم على تحقيق أهدافهم ومآربهم. هم ينزعون إلى حجب المعلومات المهمة، ويعطون عن عمد أرقاماً غير صحيحة، ويزيفون الحقائق. ونتيجة لسلوكياتهم المخادعة أحياناً، هم لا يثقون بالطرف الآخر. وهناك سمات أخرى تظهر في المتفاوضين بأسلوب الضغط وهذه السمات هي مطالبهم المبالغ فيها، وتهديداتهم، ونفاد صبرهم، وأساليبهم الضاغطة العدوانية، وإصرارهم على موقفهم.

ولأن هذا الأسلوب لا يتضمن أي شكل من أشكال الإعداد، فإن كثيراً من المتفاوضين يستخدمونه. ومع ذلك عادةً ما لا يثمر أسلوب التفاوض هذا أفضل النتائج لأنه ينفر الطرف المعارض ويجعله غير راضٍ عن النتائج. وقبل أن تقرر استخدام هذا الأسلوب، ينبغي أن تضع الأسئلة التالية في اعتبارك:

- ✓ ما مدى أهمية عدم انسحاب الطرف الآخر من المفاوضات؟
- ✓ إلى أي مدى تقدر العلاقة مع الطرف الآخر؟
- ✓ ما مدى تعقيد الأمور والقضايا التي يتم التفاوض بشأنها؟

إذا كنت تقدر العلاقة بينك وبين الطرف الآخر، فمن المهم بالنسبة لك ألا ينسحب الطرف الآخر من التفاوض، أو، إذا كان الأمر يتضمن أموراً ومسائل معقدة، فالأرجح أن التفاوض بأسلوب الضغط لن يؤتي النتائج المرجوة.

التفاوض بالإقناع

على النقيض من التفاوض بالضغط، يكون الشغل الشاغل للمتفاوضين عن طريق الإقناع هو الاحتفاظ بالعلاقات أو تحسينها من خلال التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف. ومع ذلك، لتجنب الصراع مع الطرف الآخر، سرعان ما يتنازل المتفاوضون بهذا الأسلوب ويوافقون على شروط تكون في غير صالحهم بشكل واضح. والعيوب الكبيرة لهذا الأسلوب هي أن المتفاوضين يشعرون بأنه تم استغلالهم أو بالمرارة والاستياء عقب التفاوض. والمتفاوضون بالإقناع يغلب عليهم أن يكونوا أكثر صبراً، وغير مباشرين، ومجاملين، وملاطفين، ويثقون في الطرف الآخر بشكل يفوق ثقة المتفاوضين بالضغط في هذا الطرف.

إذن، أي أسلوب تفاوض ينبغي أن تطبقه؛ التفاوض بالضغط أم بالإقناع؟ طبقاً لرأي روجر فيشر مدير مشروع Harvard Negotiation Project، وويليام يوري مدير Negotiation Network، لا ينبغي الاستعانة بأي من الأسلوبين. يقترح فيشر ويوري أسلوباً تفاوضياً ثالثاً هو التفاوض بطريقة فوز–فوز. والفكرة الرئيسية لهذا الأسلوب هي قيام كلا الطرفين باستكشاف اهتمامات كل منهما والتوصل إلى حل بناء يشعر كلاً منهما بأنه الفائز. ويقيم فيشر ويوري هذا النوع من التفاوض على أساس النقاط الأربع التالية:

١. التركيز على مصالح جميع الأطراف، لا على مواقفهم.

٢. فصل الشخصيات عن الموضوعات والقضايا.

٣. إعداد قائمة بالخيارات المثمرة التي تلبي مصالح كل الأطراف.

٤. بناء النتيجة النهائية على معيار موضوعي.

ما ينبغي القيام به قبل التفاوض

حتى تكون مفاوضاً ناجحاً، من الضروري أن تقوم بواجبك. يقترح فيشر ويوري أن تقوم بقضاء نصف الوقت الذي تقضيه في التفاوض في الإعداد للتفاوض.

الموقع المثالي للاجتماع

بمجرد أن تكون قد أقمت علاقة مع شخص ما أو تكون قد تفاوضت معه من قبل، قد تشعر بالارتياح إزاء التفاوض عبر أسلاك الهاتف. ومع ذلك، فإن إجراء المقابلة مع هذا الشخص وجهاً لوجه يمكن أن يكون أفضل من التفاوض معه هاتفياً لأن الحالة الأولى ستتيح لك فرصة ملاحظة لغة جسد هذا الشخص والتواصل البصري معه.

إذا قررت أن تقابله بصفة شخصية، فاعرض عليه المقابلة في مكتبك لو أمكن. لن تشعر بمزيد من الارتياح فحسب وأنت في مكتبك، وإنما ستكون قادراً أيضاً على الحصول على موافقة أسرع من رؤسائك (إذا لزم الأمر)؛ كما أنك ستتمتع بميزة التفاوض على أرضك. والميزة الرئيسية في الاجتماع بمكتب الطرف الآخر هي أنك تستطيع أن تحجب المعلومات إلى أن تعود إلى مكتبك. بالطبع، إذا لم يبدِ أي منكما استعداداً للاجتماع في مكتب الآخر، تستطيعان الاجتماع في مكان محايد.

قم بتقييم أسلوبك في التفاوض

قبل أن تتمكن من تحسين أسلوبك في التفاوض، ينبغي أن تفكر في مسألة تقييم أسلوبك الحالي وشخصيتك. عندما تستعرض بذاكرتك آخر عدد من عمليات التفاوض التي شاركت

فيها، ما الوسائل والأساليب التي كانت ناجحة؟ ما الجوانب التي تعتقد أنه بإمكانك تحسينها؟ هل كنت تستخدم أساليب التفاوض بالضغط أم بالإقناع؟ وهل كنت تميل نحو الأسلوب المباشر في التفاوض أم كنت تنزع نحو الأسلوب غير المباشر؟ ما نقاط ضعفك؟ إذا فكرت في الكيفية التي تستجيب بها في المواقف المختلفة وما يثير اهتمامك وما يحبطك، فسوف تكون على استعداد أفضل للتعامل مع المواقف بشكل أكثر احترافية وفي نفس الوقت تحتفظ برباطة جأشك أثناء عملية التفاوض القادمة. ويمكن أن يكون ذلك بمثابة ميزة لك عند التعامل مع متقلبي المزاج.

قم بوضع أهدافك

أنت في حاجة لأن تحدد هدفك الرئيسي وأهدافك الفرعية؛ أقصد الغايات التي ترغب في الوصول إليها من خلال التفاوض. وهدفك الرئيسي ينبغي أن يكون واقعياً ويمكن الوصول إليه. لنفترض أن هدفك الرئيسي هو تعيين مدير جديد لأحد مكاتب الشركة. من غير الواقعي أن تفترض أنك ستكون قادراً على تعيين مدير من غير مقابل سنوي ودون مزايا أو تأمينات. ينبغي أن توسع هدفك الرئيسي ليشمل الأهداف الفرعية الأخرى. فمثلاً، ربما ترغب في تعيين مدير جديد للمكتب وتدفع ٤٠٠٠ دولار شهرياً و ٧٥٪ من التأمينات الصحية، وتقدم ١٠ أيام عطلة و ٥ أيام إجازة مرضية للعام الأول.

اجمع معلومات عن أعضاء وشخصيات الفريق الآخر

بمجرد أن تحدد أهدافك الرئيسية والفرعية وكذلك أهداف الطرف الآخر، تكون الخطوة التالية في الإعداد للتفاوض هي جمع أكبر قدر من المعلومات عن شخصية الطرف المقابل. وإذا لم تكن لك علاقة فعلية به، فابدأ في إقامة علاقة معه عن طريق عقد مقابلة أو مقابلتين قبل التفاوض. يمكنك أن تتقابل مع الطرف الآخر بشكل غير رسمي على الغداء في ظهيرة يوم ما. وإذا لم تكن تستطيع مقابلته قبل جلسة التفاوض، أقترح عليك أن تتصل بمساعديه هاتفياً لتحصل على المزيد من المعلومات فيما يتعلق بالكيفية التي تجعله بها يشعر بالارتياح أثناء التفاوض. اسأل مساعديه عما يجب تناوله من طعام وشراب بحيث يكون كل شيء معداً وجاهزاً وقت التفاوض.

أيضاً فكر في الطريقة التي تجذب بها انتباهه في بداية جلسة التفاوض. ما الجوانب المشتركة بينكما؟ ربما يكون الطرف الآخر من هواة التنزه سيراً على الأقدام ويمكنك أن تتحدث معه عن النزهات التي قمت بها مؤخراً. ما الأشياء المسلية بالنسبة له؟ إذا كان يحب لعب التنس، يمكنك أن تسأله عن آخر مباراة شارك فيها أو إلى أي مدى أجاد اللعب فيها. أو يمكنك أن تحدثه عن آخر مباراة تنس شاهدتها للمحترفين على شاشة التليفزيون مؤخراً. هذه طريقة عظيمة تستحوذ بها على اهتمامه قبل بدء التفاوض.

هل تعتقد أن الطرف الآخر يستخدم أسلوب التفاوض بالإقناع أم يفضل استراتيجية التفاوض بالضغط؟ هل يمكنك أن تثق به؟ وكم المدة التي يتوقع أن تستمر خلالها عملية التفاوض؟ هل تعرف أي شخص يعرف أي عضو من الفريق المقابل، وهل يمكنك أن تعرف منه بعض المعلومات؟ ما الذي يؤثر فيه؟ هل هو نافد الصبر؟ هل لحوح؟ كم المدة التي يتوقع هذا العضو أن تستمر خلالها عملية التفاوض؟

قم بإعداد قائمة افتراضات

المفاوضون البارعون يدركون أن الناس يكون لديهم أحياناً افتراضات خاطئة يعتقدون أنها حقائق. عند التفاوض مع طرف آخر لأول مرة، نجد أنفسنا نفترض افتراضات معينة استناداً إلى ما تنقله لغة جسده أو تعبيرات وجهه أو عباراته. اطلب منه توضيحاً! لا تفترض أي شيء. جهز قائمة افتراضات لطرحها في جلسة التفاوض وقم بتوضيح أي نقاط غامضة أو غير واضحة.

قم بجمع الحقائق وإجراء البحوث

الخطوة التالية تتضمن جمع أكبر قدر من المعلومات عن موضوع التفاوض. هب أنك تمتلك مطعم بيتزا وتتفاوض بشأن الأسعار مع مالك المبنى الذي به مطعمك. كي تقنع الطرف الآخر بأنك تطلب شيئاً معقولاً ومنطقياً، أنت في حاجة لإعطاء معلومات داعمة ومؤيدة لموقفك.

مثلاً، إذا كنت ترغب في تجديد الإيجار بنفس السعر الذي كنت تدفعه العام الماضي، فربما تحتاج إلى إثبات أن مالك المبنى سيكون غير منصف إذا قام بزيادة إيجارك. يمكنك أن تجري بحثاً عن الأثمان العقارية في مبانٍ مماثلة تقع في المنطقة المحيطة بمطعمك، ومعدلات إشغال المطاعم في مدينتك، وعدد المطاعم الجديدة التي افتتحت في مدينتك السنة الماضية،

ومتوسط الزيادة في الإيجار في مدينتك. كل هذه تمثل بعض الموضوعات التي تستحق منك البحث قبل التفاوض. يمكنك أن تحصل على هذه المعلومات من خلال الإنترنت، أو من خلال طلب مساعدة من مكتبة المجتمع المحلي الذي تتبعه، أو التحدث مع سمسار عقارات محلي، أو مقابلة ملاك مبانٍ آخرين في منطقتك. أيضاً يمكن أن تحتاج إلى البحث عن المشكلات الحالية التي تواجه مجال إيجار العقارات. هناك طريقة أخرى تحصل من خلالها على آخر الأخبار والمعلومات التي تتعلق بمجال إيجار العقارات. وهذه الطريقة هي أن تقرأ الإصدارات التجارية أو تقوم بزيارة مواقع الويب الخاصة بالاتحادات التجارية العقارية من أجل الحصول على المقالات الحالية.

ركّز على مصالح الطرف الآخر بدلاً من التركيز على موقفه المعلن

غالباً ما يكون في صالحك البحث عن حل يفوز به جميع الأطراف. أقصد قيامك بإتمام عملية تفاوض تعرف أنه من خلالها سوف يشعر الطرفان بالرضا إزاء ما تحقق من نتائج. فإذا لم يشعر الطرف الآخر بالرضا، فإن هذا يمكن أن يكون له عواقب سلبية لك. فمثلاً، إذا شعر العميل أنه تعرض لعملية غش أو مخادعة، فإنك سوف تفقد هذا العميل وربما تفقد عملاء مستقبلين بسبب التعليقات السلبية التي ستصدر من هذا العميل عنك. وإذا شعر أحد الموظفين الجدد بأنه خُدع في راتبه، فربما يترك وظيفته خلال شهور قلائل عندما يجد مكاناً آخر يدفع له راتباً أعلى فتكون بذلك قد خسرت الوقت والمال اللذين استثمرتهما في تدريبه. عندما يشعر الطرف الآخر بالاستياء والسخط وبأنه قد خُدع، فإن العلاقة تنهار، وهذا يمثل خطورة كبيرة على أعمالك.

الخطوة التالية في الإعداد للتفاوض هي أن تتخيل أنه يتعين عليك التفاوض من أجل الطرف الآخر وتعد قائمة بالأسئلة التي ينبغي أن تسألها لو كنت مكانه. ضع نفسك مكانه وقم بواجبه. ما الأسئلة التي من المفترض أن يسألها لفريقك؟ كن على استعداد للإجابة.

ورغم أنه يبدو أن أهم سؤال ينبغي أن تسأله للطرف الآخر هو: "ماذا تريد؟"، إلا أن روجر فيشر يوضح أن هناك سؤالاً أكثر أهمية وحسماً يتعرض لاهتمامات ومصالح الطرف الآخر الأساسية، وهو: لماذا يريد ما يريد. ضع نفسك في مكانه لبعض الوقت، وحدد ما تعتقد أنه أساس موقفه المعلن.

ربما تكون هذه القصة مألوفة لك، لكن على أية حال تخيل أن إحدى زميلاتك في العمل وتدعى ليزا، اشترت ٣٠ برتقالة من محل بقالة. هي فقط كانت تحتاج إلى ١٠ برتقالات منها، ولذلك أحضرت الـ ٢٠ برتقالة المتبقية إلى المكتب لتعرضها على من يرغب فيها. وقررت كل من "كارين" و"آنا" أنهما تريدان تلك البرتقالات. وبعد التفاوض لدقائق قليلة، قررتا أن تأخذ كل واحدة منهما ١٠ برتقالات.

ومع ذلك، لو كانتا ركزتا على اهتمامات كل منهما (واحدة منهما كانت تريد القشر فقط والأخرى كانت ترغب في العصير وحسب) بدلاً من التركيز على مواقفهما المعلنة (رغبتهما في البرتقال)، لاستفادتا من الـ ٢٠ برتقالة وحققتا هدفيهما. كارين أرادت البرتقالات لتصنع منها عصيراً طازجاً، أما آنا فكانت تريد البرتقال لتبشر قشورها لصناعة فطيرة. وحيث إن كلاً منهما لم تسأل الأخرى عن سبب رغبتها في البرتقال، اضطرتا للذهاب إلى محل البقالة؛ ففطيرة آنا تتطلب قشور ٢٠ برتقالة وكانت كارين في حاجة إلى عصير يكفي أسرتها المكونة من خمسة أفراد من أجل الإفطار، وهذا يتطلب عصير ٢٠ برتقالة أيضاً. لو كانتا قامتا بالتركيز على اهتمامات كل منهما، لما اضطرت أي منهما للذهاب إلى محل البقالة، ولما ضاعت قشور برتقالات كارين، ولما تم التخلص من عصير برتقال آنا دون الاستفادة منه.

لا تفترض أن اهتمامات جميع الأطراف التي تتفاوض معها تنصب على المال. لنفترض أن لديك شركة صغيرة تعمل في مجال البحوث التسويقية وتبحث عن مشرف جديد للمشروعات. ثم تخيل أنك انتهيت من المقابلات الشخصية والآن تتفاوض حول عرض تقدمه لأحد المرشحين المحتملين. عندما تعرض عليه راتباً يبلغ ٥٠٠٠٠ دولار في العام، يصرح لك بأنه يعتقد أنه يستحق ٥٥٠٠٠ دولار. وعندما تسأله عن سبب اعتقاده بأنه يستحق ٥٠٠٠ دولار زيادة على العرض الذي قدمته له، تدرك أن المال ليس هو الشيء الذي يحفزه. هو يشعر أنه ينبغي أن يحصل على الـ ٥٠٠٠ دولار الإضافية في مقابل قبول لقب مشرف مشروعات. إنه يتمتع بخبرة ١٠ سنوات في مجال إدارة المشروعات، ويعتقد أنه ينبغي أن يحصل على لقب مدير مشروعات بدلاً من مشرف مشروعات. هو يفكر في الالتحاق ببرنامج مسائي للحصول على ماجستير إدارة الأعمال في المجال التنفيذي بالجامعة الإقليمية ويرى أن الجامعة ستحبذ أكثر لقب مدير مشروعات. وبمجرد أن يعرض عليك اهتماماته الحقيقية، توافق على منحه اللقب وتوافق على أن تدفع له راتباً سنوياً يبلغ ٥٠٠٠٠ دولار.

تأمل هذا المثال:

المدير: بناءً على حوارنا خلال الأيام القليلة الماضية، أود أن أقدم عرضي لك ليكون ٤٤٠٠٠ دولار في العام و ١٠ أيام إجازة سنوية و ٥ أيام إجازات مرضية.

الموظف: حسناً سوف أكون أميناً معك وأخبرك أنني أشعر بشيء من الدهشة. لقد كنت أتوقع أن أتقاضى ما يقرب من ٥٠٠٠٠ دولار.

المدير: ولماذا كنت تتوقع هذا الراتب؟

الموظف: حسناً، حيث إنني عملت بشكل حر على مدى السنوات القليلة الماضية، فقد اعتدت أن يكون لدي المزيد من الوقت للقيام بالرحلات وقضاء الإجازات. إنني أعمل بجد معظم السنة، لكنني أيضاً أستطيع أن أقضي عدة أسابيع أسافر خلالها إلى الخارج. ولن أكون قادراً على القيام بسفرياتي هذه إذا كنتم ستتيحون لي أسبوعين فقط كعطلة سنوية. لذلك إذا لم أكن قادراً على السفر كما اعتدت، فعلى الأقل ينبغي أن أحصل على مزيد من المقابل المادي.

المدير: حسناً، سوف أضيف إلى الإجازة السنوية أسبوعاً آخر على مدى السنوات الثلاث القادمة، وبذلك سيكون لديك إجازة سنوية مقدارها ١٥ يوماً. وبالإضافة إلى تلك الأيام الـ ١٥، سوف يكون لديك ٥ أيام إجازة مرضية. وإذا لم تستفد من الـ ٥ أيام المرضية أثناء العام، يمكنك الاستفادة منها خلال الربع الأخير من العام. وبذلك يمكن أن تصل إجازتك السنوية إلى ٢٠ يوماً خلال السنوات الثلاث القادمة! وإذا عملت معي لمدة ثلاث سنوات، فسوف أقوم بزيادة الإجازة السنوية لتصل إلى ٢٠ يوماً إضافة إلى الأيام الخمسة المرضية. وفي كل ثلاثة أشهر، ولمرة واحدة فقط، يمكنك أن تعمل لمدة ١٠ ساعات بدلاً من ٨ ساعات حتى تحصل على إجازة أسبوعية أطول. أعتقد أن هذا يبدو عادلاً. ما رأيك؟

الموظف: أعتقد أنني سأقبل العرض؛ فمبلغ الـ ٤٤٠٠٠ دولار لا بأس به طالما أنني سأنعم بإجازة تكفي للسفر للخارج.

المدير: عظيم، مرحباً بك معنا إذن؟

قد يبدو لك من النظرة الأولى أن كلا الطرفين يريدان شيئين مختلفين تماماً وليس هناك اتفاق بين مصالحهما. لكن بمجرد أن تبدأ في التفكير في الأشياء التي تحفز الطرف الآخر وأهدافه، سوف تلاحظ أنه تكون هناك أحياناً اهتمامات ومصالح مشتركة بين كلا الطرفين أكثر من جوانب التعارض. هيا نعد إلى المثال المتعلق بصاحب شركة صغيرة في مجال البحوث التسويقية، ومدير المشروعات الجديد الذي تم تعيينه. أنت، باعتبارك صاحب الشركة، وموظفك الجديد لديكما مصالح مشتركة. أولاً: كل منكما يرغب في أن يكون أداء الشركة جيداً؛ فأنتما تعتمدان على مبيعات الشركة لتوفير المال اللازم لإعالة أسرتيكما. وثانياً: كلاكما يريد الاستقرار؛ فأنت، كصاحب الشركة، ترغب في أن تنمو شركتك، وأن تحتفظ بموظفيك الأكفاء؛ أنت لا تريد أن تخسرهم لصالح منافسيك، لذلك تعرض عليهم رواتب منافسة، وإجازة مناسبة، ومزايا وتأمينات، وما إلى ذلك. كذلك فإن مدير المشروعات الجديد يبحث أيضاً عن الاستقرار الوظيفي. هو لا يرغب في أن يُضطر إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى وأن ينتقل بأسرته كل عام من مكان لآخر بحثاً عن راتب ومزايا تنافسية، وثالثاً: فإن كلا منكما مهتم بالإبقاء على علاقة طيبة بالطرف الآخر؛ فأنت ترغب في أن يسعد موظفك بوظيفته وبذلك يبقى بشركتك، ومدير المشروعات الجديد يرغب في أن يكون قادراً على الاستفادة منك كمرجع من أجل احتمالات إقامة علاقات في المستقبل.

استخدم معايير موضوعية

حتى تقنع الطرف الآخر بأن الشيء الذي تطلبه عادلاً ومنطقياً، حاول استخدام مقاييس ومعايير موضوعية كلما أمكن. فإذا كنت تتفاوض مثلاً مع مرشح محتمل لوظيفة لديك، سوف ترغب في أن تدفع له أقل راتب ممكن؛ وفي نفس الوقت، هو يريد أن يتقاضى أعلى راتب ممكن أيضاً. بدلاً من أن تشعر بأن الطرف الآخر يحاول أن يستنزفك، وبدلاً من أن تستمر في المساومة والجدل، هناك حل سهل للغاية هو أن تستخدم معياراً موضوعياً مستقلاً. والمعايير الموضوعية المستقلة تشمل القيمة السوقية، وتكلفة الإحلال والتجديد، والقيمة الدفترية المخفضة، والأسعار التنافسية، وسوابق لحالات مماثلة، والحكم العملي، والمعايير الاحترافية، والمقاييس والمعايير الأخلاقية، والمقاييس والمعايير الحكومية. يمكنك أن تتحدث إلى الخبراء في المجال لتعرف ما الذي يمكن اعتباره قيمة سوقية عادلة للسلعة أو الخدمة التي يجرى التفاوض بشأنها. استخدام المقاييس والمعايير الموضوعية يمكن أن يقلل

مقدار الوقت المستغرق في إتمام التفاوض وإنهائه، لأن هذه المعايير سيتم قبولها على الأرجح من قبل الطرف الآخر على اعتبار أنها عادلة ومنطقية.

وإذا عرض الطرف الآخر عليك دفع أو قبول مقدار معين ومحدد، فاسأله دائماً كيف توصل إلى هذا الرقم المحدد. هل استخدم معياراً موضوعياً؟ إذا كان الأمر كذلك، فأي معيار هذا؟ وإذا لم يكن لديه معيار، فاقترح عليه معياراً تستخدمانه كي تزيلا التحيز ويكون العدل أساس تفاوضكما، وتتوصلا لموقف فوز–فوز لكل منكما. وإذا لم يستطع الطرف الآخر إعطاءك أي تفاصيل بشأن كيفية توصله إلى هذا المقدار المحدد ورفض أن يتزحزح عن موقفه، ينبغي عليك أن تفكر بجدية في عدم الموافقة وعدم التفاوض.

لكن إذا بدا المبلغ منصفاً وعادلاً ويقوم على معيار موضوعي موثوق به، فكن على استعداد لأن تصبح منفتح العقل عندما يُعرض عليك عرض معقول ومنطقي. فكر في المثال التالي:

الطبيب: يسرني أن أخبرك بأنني قابلت جميع من أجروا معك مقابلة شخصية وأرغب في أن أقدم عرضاً براتب ٤٥٠٠٠ دولار سنوياً.

الموظفة: كيف توصلت إلى هذا الرقم بالضبط؟

الطبيب: حسناً، نحن نرى أن هذا راتباً عادلاً جداً. فطبقاً لقسم الموارد البشرية، فإن متوسط الراتب الذي يتم دفعه لمرضات طب الأطفال اللائي على نفس مستواك من الخبرة هو ٤٣٧٨٩ دولاراً. ونحن لن ندفع لك أكثر من هذا الراتب فحسب، ولكننا نقدم لك مزايا إضافية أيضاً. ففي حين يقدم معظم الأطباء إجازة سنوية مدتها أسبوعان، فسوف نمنحك ثلاثة. وأيضاً سوف تبدئين في التمتع بأغلب ميزات العاملين لدينا فوراً بدلاً من الانتظار لمدة ستة أشهر كما هي الحال في كثير من المكاتب الصحية الأخرى. علاوة على ذلك، فإن أغلبية ممرضاتنا يعملن معنا منذ أكثر من ١٠ سنوات. وفي كل عام على مدى الأعوام الخمسة الماضية، تعاملنا مع شركة في مجال البحوث التسويقية كي تجري استبياناً عن مدى الرضا الذي يشعر به موظفونا. وطبقاً لنتائج العام الماضي، فإن ٩٢٪ من موظفينا إما راضون وإما راضون جداً عن وظائفهم، و ٩٤٪ راضون من المزايا التي تُمنح لهم، و ٩٠٪ راضون عن رؤسائهم. نحن نقدر موظفينا بحق وأعتقد أنهم يدركون ذلك.

الموظفة: يبدو أنه بمجرد تعيين الممرضات في مكتبكم، لا يرغبن في العمل بأي مكان آخر.

الطبيب: بالفعل، فلدينا أعلى معدل احتفاظ بالممرضات في المدينة.

الموظفة: حسناً، الآن وبعد أن أوضحت لي مدى سعادة ممرضاتكم بالعمل لديكم، أعتقد أنني أرغب في الانضمام إليكم أيضاً.

الطبيب: إنني سعيد لسماع ذلك. سوف أبلغ قسم الموارد البشرية وسوف أطلب منهم أن يرسلوا جميع الأوراق والمستندات الخاصة بك مع نهاية اليوم. من المفترض أن تتسلميها بحلول نهاية الأسبوع.

قم بتوليد البدائل التي تلبي مصالح كلا الطرفين

بمجرد أن تعرف ما الذي يريده الطرف الآخر بالفعل، يمكنك أن تبدأ في وضع قائمة بدائل مبتكرة تلبي مصالح كلا الطرفين. تذكر: إذا اقتصرت على تلبية رغباتك واهتماماتك ومصالحك وحدك، فأنت تخاطر بتنفير الطرف الآخر واحتمال أن ينفد صبره وينسحب.

قد ترغب في تأمل اقتراح فيشر ويوري المتعلق بعقد جلسة توليد أفكار يشارك فيها من خمسة إلى سبعة زملاء، إضافة إلى منسق يقوم بإعداد قائمة شاملة بالأفكار. اطلب منه أن يقوم بعرض الأفكار على لوحة أو سبورة ويقوم بتسجيل جميع الأفكار المطروحة، الواقعي منها وغير الواقعي. ذكر جميع المشاركين أن جميع الأفكار ينبغي أن تهيئ موقف فوز–فوز لكلا الجانبين. والأفكار غير الواقعية يمكن أن يتم استبعادها عندما تتقابل المجموعة مرة أخرى قبل التفاوض من أجل اختيار أفضل الأفكار التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض.

تأكد من أن جميع الأفكار المنتقاة تلبي الرغبات الإنسانية الأساسية التالية التي تحفز الناس نحو المواقف التي يختارونها، بحيث تتمكن من التوصل إلى اتفاق متبادل بمزيد من السرعة:

- ✓ الأمان وتقليل عنصر المخاطرة: الأمان الوظيفي.
- ✓ الشعور بالانتماء: الانسجام في الجو الأسري وفي العمل بأدوار ومسئوليات محددة.

- ✓ الأمان الاقتصادي: القدرة على الوفاء بضروريات معينة (الطعام، والمأوى، إلخ).
- ✓ التقدير والثناء: الشعور بالتقدير لإنجاز مهام العمل الصعبة.
- ✓ السيطرة على الحياة: إدارة وتنظيم وتوجيه المرء لحياته بالطريقة المرغوبة.

تأمل المثال التالي:

الموظفة: أشكرك على موافقتك على مقابلتي لمناقشة مسألة زيادة راتبي العام المقبل.

المدير: أود أن أخبرك بأنني أعتقد أنك أصل مهم من أصول شركتي وأنني أقدر كل شيء وكل مهمة تقومين بإنجازها هنا. أعتقد أن تقريرك السنوي للعام المنصرم كان جيداً، ولقد قررت أن أمنحك زيادة قدرها ٨٪ على عملك الجاد.

الموظفة: إنني أقدر نسبة الـ ٨٪، لكنني أود أن أقول إنني كنت آمل في زيادة بنسبة ١٥٪.

المدير: من فضلك أخبريني لماذا كنت تأملين في الحصول على ١٥٪؟

الموظفة: حسناً، أنا بالفعل أحب وظيفتي، لكن من المكلف بالنسبة لي أن أستعين بجليسة أطفال من الساعة ٣,٣٠ إلى الساعة ٥,٣٠ كل يوم. كنت آمل في زيادة الـ ١٥٪ حتى أتمكن من التكيف مع النفقات الزائدة الخاصة بجليسة الأطفال.

المدير: سأخبرك بما يمكنني أن أفعله. ما رأيك في إتاحة الفرصة لك للعمل بنظام مرن؟ يمكنك العمل من ٦,٣٠ صباحاً إلى ٣,٠٠ بعد الظهر في العطلة الأسبوعية بفترة غداء مدتها ٣٠ دقيقة. بهذه الطريقة ستعملين مدة الـ ٤٠ ساعة المطلوبة منك أسبوعياً وستتمكنين من العودة إلى البيت في الوقت المحدد كي تهتمي بأطفالك عندما يعودون من المدرسة. هذا لن يتيح لك الفرصة لقضاء وقت طيب مع أطفالك فحسب، لكنه سيغنيك في نفس الوقت عن الاستعانة بجليسة أطفال.

الموظفة: يا لها من فكرة رائعة. لا بأس بالزيادة بنسبة ٨٪، شكراً لك.

استطاع المدير في هذا الموقف أن يلبي رغباته الشخصية في زيادة راتب الموظفة بنسبة ٨٪ فقط ورغبات موظفته عن طريق حلّ مشكلتها المادية الخاصة برعاية أطفالها أثناء تغيبها في العمل، وبذلك شعر الطرفان بالرضا في نهاية الموقف.

حدد أفضل بديل

كي تتفاوض على نحو أفضل، ينبغي أن تحدد أفضل بديل للخيار الأول الذي أخفقت في التفاوض بشأنه. هذه فكرة اقترحها فيشر ويوري، ومفادها أنك إذا أخفقت في الوصول إلى اتفاق بينك وبين الطرف الآخر، ينبغي أن تحدد أفضل خيار يلي الخيار الأول. معرفتك لهذا البديل تساعدك على أن تحدد عند أي نقطة يكون العرض الذي يعرضه عليك الطرف الآخر غير مجدٍ بالنسبة لك. تذكر أن الهدف الرئيسي من التفاوض مع شخص ما هو الحصول على شيء أفضل من الشيء الذي تحصل عليه من غير تفاوض. لذا ينبغي عليك ألا تصدق على صفقة إذا لم تكن رابحاً فيها:

فمثلاً، لنفرض أن لديك وكالة إعلان صغيرة وتبحث عن مسئول حسابات ذي خبرة طويلة كي يقوم بمسك جانب من أكبر جوانب أعمالك المحاسبية. ولنفرض أنك تتفاوض حول عرض معين مع أفضل المرشحين. قم بإعداد قائمة بأكبر عدد من البدائل يمكنك التفكير فيه إذا لم يتم تعيين هذا المرشح، ثم اختر الخيار الذي يبدو أنه الأفضل. ضع في الحسبان أنك تتمتع بموقف أقوى إذا كان البديل هو تعيين شخص بنظام العمل الحر، والذي اعتاد أن يكون موظفاً بشركتك إلى أن يتم تعيين موظف دائم. هذا الشخص قد لا يحتاج إلى تدريب لأنه اعتاد على الكيفية التي تجرى بها الأمور بشركتك وسيكون قادراً على إنتاج العمل بشكل فوري. لكن إذا لم يكن هناك بدائل تضعها في الحسبان، وستصبح مضطراً إلى الإعلان عن الوظيفة للحصول على سير ذاتية جديدة، وكان تاريخ البدء الرسمي للمشروع هو الأسبوع القادم، فإن موقفك سيكون أضعف.

بمجرد أن تحدد البديل، ينبغي أن تفكر في البديل الثاني للطرف الآخر، واضعاً في الحسبان أن الطرف الذي يكون لديه بديل ثانٍ أفضل غالباً ما يكون الأقوى في عملية التفاوض. وإذا كان المرشح المحتمل، الذي أنت مهتم بتعيينه، لديه وظيفة أخرى، فإنه سيكون لديه بديل ثانٍ أقوى في حالة ما إذا كان أفضل بديل لديك هو أن يبقى عاطلاً لمدة زمنية غير محددة إلى أن تعرض عليه وظيفة أخرى مناسبة. وإذا كان لدى الطرفين بديلان

قويان، فإن الحل الأمثل قد يكون عدم التفاوض مع بعضهما البعض، وبدلاً من ذلك يتفاوضان مع أطراف أخرى أو لا يتفاوضان على الإطلاق.

عملية التفاوض

أشعر الطرف الآخر بالارتياح

بمجرد أن تبدأ عملية التفاوض، أول شيء ينبغي أن تفعله بعد أن تقدم نفسك للطرف الآخر هو أن تشعره بالارتياح. فإذا كان الاجتماع به في مكتبك، فتأكد من أنه يشعر بالارتياح بشأن درجة حرارة الغرفة، واعرض عليه فنجاناً من القهوة أو زجاجة ماء أو شيئاً يأكله. قم بجولة معه في مكتبك تبين له فيها الأدوات والأجهزة والوسائل المتوفرة لديك حتى يعرف أماكن الحمام والهاتف وجهاز الكمبيوتر (إذا كان ذلك متاحاً) في حالة ما إذا احتاج إلى استخدامها. وبمجرد أن يشعر بالارتياح، ابدأ بحديث قصير بناءً على البحث الذي قمت به مسبقاً. تحدث عن أي اهتمامات تجمع بينكما، أو اسأله عن أطفاله، أو تحدث معه عن هواياته أو أي اهتمامات أخرى لديه.

كن منصتاً جيداً

مهارات الإنصات الجيدة مهمة جداً إذا كنت تريد أن تكون مفاوضاً محترفاً بارعاً. والإنصات الجيد يمكن أن يكون صعباً لأنك قد تشعر بالضغط والتوتر أثناء التفاوض. إضافة إلى ذلك، فإن الإنصات يتطلب التركيز والصبر. رغم أنك قد ترغب في مقاطعة الطرف الآخر بتعليقاتك، حاول أن تكون صبوراً وقم بالتركيز على ما يقول. كثير من الناس يجدون صعوبة في التركيز لأنهم يكونون مشغولين للغاية في إعداد الشيء التالي الذي سوف يقولونه كرد فعل لما قيل. إذا قمت ببحثك وتخطيطك، وتدربت على كل شيء تنوي قوله قبل التفاوض، فسوف تكون قادراً على الإنصات والتركيز بمزيد من الفعالية أثناء عملية التفاوض.

وإذا أثبت للطرف الآخر أنك مهتم بما يقول، فسوف تزداد احتمالات أن ينصت إلى ما تقوله. حتى تتجنب شعور الطرف الآخر بأن كل شيء يقوله "يدخل من إحدى أذنيك ليخرج من الأخرى"، حاول أن تظهر اهتماماً صادقاً، واستخدم التعبيرات الجسدية لتبرهن

على أنك تلتفت إليه جيداً كأن تومئ برأسك. ومن الطرق الفعالة التي تُظهر بها للطرف الآخر أنك مهتم بما يقول، قولك: "تابع كلامك" أو "أفهم ما تقوله". طريقة أخرى تخبر من خلالها الطرف الآخر بأنك مهتم بما يقول هي أن تكرر ما قيل للتو بطريقة موجزة. وبالرغم من أن الإنصات الفعال لشخص ما لا يعني تلقائياً أنك متفق معه في وجهة نظره، تأكد من أنك تخبره بأنك تفهم دوافعه ومشاعره. فالاعتراف بمشاعر الطرف الآخر يساعده على الشعور بمزيد من الارتياح، وبذلك تستطيعان الانتقال إلى مرحلة حل المشكلات.

إن الإنصات لما يقوله شخص ما هو بداية طيبة، لكن اهتم أيضاً بلغة جسده. هل ينظر إليك بشكل مباشر عندما يجيب عن أسئلتك أم لا يشعر بالارتياح في مكانه ويتحرك كثيراً وينظر إلى الأرض؟ هل يبدو موثوقاً به؟ هل يقول: إنه متفق معك ثم تجد في عينيه نوعاً من التردد؟ يذكر لي ميلر، المدير الإداري لـ Advanced Human Resources Groups، أوضح أن لغة الجسد التي تشير إلى الشك والتردد تتمثل في لمس الأنف، وحك الأذن، وتمرير الأصابع في الشعر، أو صرف البصر.

وإذا ظل شيء قد قيل على حالة من الغموض وعدم الوضوح، فاحرص على أن تطلب توضيحاً، وبمجرد أن تعتقد أنك فهمت شيئاً ما، كرره بطريقة موجزة لضمان عدم حدوث سوء تفاهم.

غير أسلوب التفاوض إذا لزم الأمر

قد تجد أنك في حاجة لضبط وتعديل أسلوبك في التفاوض للتوافق مع شخصية الطرف الآخر. فمثلاً: إذا كانت نيتك استخدام أسلوب غير مباشر بشكل أكبر لكنك وجدت أن الطرف الآخر يدخل مباشرة إلى أمور العمل بمجرد أن يبدأ الاجتماع، فربما وجب عليك أن تكون مباشراً بشكل أكبر. وإذا بدا الطرف الآخر أكثر اهتماماً بالتحليل، فقم بالتركيز على عرضك التقديمي وتأكد من أنك تضمنه كثيراً من الأرقام والجداول البيانية والرسوم التي تدعم وتوضح وجهة نظرك.

افصل الأشخاص عن الموضوعات والقضايا

يقول فيشر ويوري: إن الناس ينهمكون عاطفياً أكثر مما ينبغي في مشكلات وموضوعات التفاوض، وموقف الطرف الآخر. فعندما يهاجم الطرف المقابل موقفهم أو آراءهم، يشعرون

كما لو أنه تم الهجوم عليهم بصورة شخصية. من المهم أن تفصل الأمور الشخصية للطرف المقابل عن المشكلات التي تحاول حلها معه. وبدلاً من مهاجمة الطرف الآخر بقولك: "لقد تكبدت خسائر فادحة بسبب شركتك!"، اشرح له كيف أن الموقف أثر على مشاعرك، "شعرت بخيبة الأمل".

. إن الإنصات الفعال للطرف الآخر وهو يتحدث، والاعتراف بمشاعره وانفعالاته، وبذل جهود مخلصة لفهم وجهة نظره؛ كل هذه بمثابة طرق تضمن من خلالها فصل الجانب الشخصي عن القضايا التي أنتما بصدد معالجتها. فعندما ينفعل أثناء التفاوض، يكون من المهم أن تدرك مشاعره وانفعالاته حتى وإن كانت هائجة وغير مبررة. فعبارات بسيطة من قبيل: "إنني أفهم ما يحبطك" يمكن أن تفي بالغرض. والإخفاق في ملاحظة وإدراك مشاعره وانفعالاته يمكن أن يؤدي به إلى النفور أو حتى إلى رد فعل أقوى وأعنف.

كن واثقاً وحازماً، ولكن لا تكن لحوحاً

إحدى الطرق التي يمكن بها تحقيق الثقة أثناء عملية التفاوض هي التدريب، التدريب، التدريب. فمثلاً، يمكنك أن تعمل على تنمية مهاراتك في الإنصات في المرة القادمة التي تقوم فيها بإصلاح سيارتك في محطة صيانة السيارات، أو التفاوض مع زوجتك حول المكان الذي تريد الذهاب إليه في إجازتك القادمة. أنت تتفاوض في كل يوم مع أسرتك وأصدقائك والأشخاص الغرباء، لذلك لابد وأن هناك نطاقاً واسعاً من فرص التدريب.

طريقة أخرى تبين من خلالها لجمهورك أنك في كامل السيطرة هي أن تُظهر له لغة جسد إيجابية. يقترح "لي" أن تنظر بشكل مباشر إلى جمهورك، وأن تقف منتصباً، وأن تجلس معتدلاً، وأن تبتسم، وأن تضبط نبرة صوتك وطبقته بحيث يكون واضحاً، وأن تتحدث بتمهل وأناة. تجنب عبارات من قبيل: "كان ينبغي علي القيام بمزيد من البحث في هذا النطاق ولكن..."، أو "لا أتمتع بنفس الخبرة التي تتمتعون بها ولكن..."، فهذه العبارات يمكن أن تعطي انطباعاً مفاده أنك غير واثق مما تقول.

كن صبوراً

من المهم أن تظل هادئاً وصبوراً في جميع الأوقات، خصوصاً عندما يصيح الطرف الآخر ويهاجمك بصورة شخصية أو يهاجم شركتك، أو يتصرف بطريقة انفعالية. وعلى الرغم من

أنه قد يكون من الصعوبة بمكان أن تحتفظ برباطة جأشك في ظل ظروف عصبية متوترة، حاول تسكين روع الطرف الآخر من خلال اعترافك بحالته الانفعالية ومشاعره، ومن خلال محاولتك فهم وجهة نظره، متبعاً ذلك بفترة استراحة قصيرة مدتها ١٥ دقيقة. الأرجح أن هذا الشخص يحتاج إلى الاعتراف بمشاعره، أو طمأنته، أو إشعاره بالأمان، أو تقدير الذات، أو ربما يكون كل ما هنالك أنه قضى يوماً سيئاً، أو ربما فقدت زوجته وظيفتها اليوم. الفكرة هنا هي أن تشمله بعطفك وأن تتجنب إثارة هذا الموضوع في المستقبل لكي تحفظ ماء وجهه وتجنبه الحرج.

اطرح أسئلة

بالرغم من أنه من الممكن أن تكون قد أعددت كل ما تستطيع من أجل التفاوض، لابد أنك لم تعثر على إجابات شافية لكل شيء. اطرح أسئلة على الطرف الآخر حتى تتأكد من أنك تفهم اهتماماته ومصالحه وحتى يتضح لك أي شيء ذكره كنت تشعر بأنه غامض.

عندما تطرح أسئلة لتكتشف ما يفكر فيه الطرف الآخر، تأكد من أنك تسأل أسئلة مفتوحة الإجابة؛ أسئلة لا تقتصر إجاباتها على "نعم"، و"لا" فحسب. سوف تحصل على مزيد من المعلومات من الطرف الآخر من خلال توجيه سؤال من قبيل: "ما الذي كنت تحبه وما الذي كنت لا تحبه في وظيفتك السابقة؟" بدلاً من أن تسأله: "هل كنت تحب وظيفتك السابقة؟". ويمكنك أن تسأله: "بِمَ تصف أسلوبك الإداري؟" بدلاً من أن تسأله: "هل أسلوبك الإداري يقوم على المشورة؟". الأسئلة مفتوحة الإجابة غالباً ما تبدأ بـ "من..."، "ماذا..."، "متى..."، "لماذا..."، "أين..."، "كيف.."، "صف لي..."، "من فضلك اشرح لي..."، "من فضلك أخبرني...." وهكذا.

وعندما ينتهي الشخص من إجابة سؤالك، أحجم عن توجيه سؤال آخر له أو التعليق. ثوانٍ قليلة من الصمت عادةً ما تكون كافية لجعله يشعر بعدم الارتياح، مما يدفعه للاستمرار في حديثه وبذلك تستطيع أن تستخلص المزيد من المعلومات منه.

لا تخش الانسحاب

في بعض الأحيان، وبالرغم من قيامك بواجبك، وفهمك لوجهة نظر الطرف الآخر واهتماماته ومصالحه، وتوصلك إلى قائمة من الحلول المبتكرة والإبداعية التي تضع مصالح كلا الطرفين في

الحسبان، قد تجد نفسك غير قادر على التوصل إلى اتفاق مرضٍ مع الطرف الآخر. وبالرغم من أنه قد يكون من المغري أحياناً التوقيع على صفقة وإتمامها بأقصى سرعة ممكنة بحيث تنتقل إلى مهام أخرى ملحة، يجب أن تكون صبوراً. إذا كان العرض الذي تفكر في الموافقة عليه أسوأ من أفضل بديل لديك، فلا تخشَ الانسحاب. أحياناً، وبعد أن تصرح للطرف الآخر بأنك ستنسحب، يعيد الطرف الآخر النظر في الاتفاق؛ لكن هذا لا يحدث دائماً. تذكر أن ما تعرضه على الطرف الآخر ذو قيمة بالنسبة له. فلماذا إذن يقضي وقتاً في محاولة التفاوض معك إذا لم تكن مفيداً وقيماً بالنسبة له؟ ينبغي أن تكون قادراً على البحث عن طرف آخر من أجل صفقة معقولة معه، صفقة تكون أفضل من أفضل بديل ثانٍ لديك.

حيل التفاوض القذرة

في حين يعد التفاوض القائم على أساس القيم والمبادئ بمثابة استراتيجية التفاوض المثالية، ربما يواجهك أحياناً موقف يدعي فيه الطرف الآخر أنه يستخدم نوعاً من التفاوض الذي يقوم على أساس القيم والمبادئ لكنه وأثناء عملية التفاوض يبدأ في استخدام حيل تفاوض خادعة تتراوح بين استخدام بيانات ومعلومات وهمية إلى الكذب. إذا وجدت نفسك في هذا الموقف، فنبّه الطرف الآخر للحيلة القذرة التي يستخدمها، واعرض عليه عرضاً مضاداً، واحتفظ باهتماماته ومصالحه في عقلك، وكن مصراً على استخدام معيار موضوعي. وبالرغم من أن هذا الأمر يبدو صعباً، حاول أن تتحكم في مشاعرك عندما تواجه بأساليب قذرة. وبالرغم من أنه من طبيعة البشر الاستجابة بحدة وعنف، فقد تتفوه بشيء وأنت غاضب تندم عليه لاحقاً، وهو بالضبط ما ينتظر الطرف الآخر حدوثه. بدلاً من ذلك، ابتسم وحاول أن تسترخي ولا تخف.

وبعد أن تواجه الطرف الآخر بسلوكه المخادع، استمر في عملية التفاوض. قم بالتركيز على الجوانب الشخصية والاهتمامات المشتركة والخيارات المبدعة والمقاييس والمعايير الموضوعية. وإذا لم تكن قادراً على التوصل إلى اتفاق عادل، فقدم أفضل بديل ثانٍ لديك وفكر في الانسحاب.

الاستغلال

هب أنك تمتلك محل زهور وقمت بالتفاوض مع تاجر لأواني الزهور حول تعاقد بينكما، وكان ذلك منذ ثلاثة أيام. ولنفترض أنكما ستتقابلان اليوم من أجل توقيع العقد المطبوع. وعندما

يبدأ اللقاء، يقول الطرف الآخر: "أعرف أننا اتفقنا على كافة جوانب هذا العقد لكنني عندما حملته إلى رئيسي في العمل كي يوقع عليه، أخبرني بأن الشركة تشترط الدفع خلال ٣٠ يوماً بدلاً من ٤٥ يوماً". عندما يرغب أحد الطرفين في تحقيق ميزة إضافية له، في الوقت الذي توشك عملية التفاوض على الانتهاء، فهذا يسمى استغلالاً، وإلى أن تواجه الطرف الآخر بذلك، سوف يستمر في قيامه بهذا.

عند التعامل مع الأساليب والحيل القذرة، يكون الأفضل هو فصل الجوانب الشخصية عن المشكلة، فبدلاً من أن تقول: "لقد خدعتموني! لن أتفاوض معكم على أية صفقة أيها الكاذبون"، جرب أن تقول: "حسناً، حيث إننا لازلنا في مرحلة التفاوض هناك شيء واحد بسيط لا نشعر بكثير من السعادة حياله. ما رأيك في أن نقوم بالدفع لكم خلال ٣٠ يوماً من تاريخ استلام الشحنة لو ضمنتم لنا هذه الأسعار إلى نهاية شهر يونيو؟". أيضاً يمكنك أن تقول: "حسناً، لقد تمت الموافقة على هذا التعاقد بالفعل من قبل أطراف كثيرة من الجانبين، لقد اتفقنا على أن هذا التعاقد عادل، وأفضل أن يبقى على هذا النحو".

لعبة الطيب والشرير

لعلك شاهدت لعبة الطيب والشرير كثيراً في العروض التليفزيونية والأفلام السينمائية التي تدور حول المخبرين السريين ورجال الشرطة. في هذه اللعبة، هناك ثنائي يتكون من شخصين، أحدهما طيب والآخر شرير. أما الشخص الشرير فيكون فظاً وغليظاً، وأما الشخص الطيب فيتصنع الوداعة والطيبة ويبدو أكثر تطلعاً لإتمام الصفقة ويبدو محرجاً وشاعراً بالنفور من السلوك الفظ لشريكه. والشخص الطيب يحاول أن يتودد إليك في الوقت الذي يحاول فيه الشخص الشرير تخويفك أو تهديدك. وبالرغم من أن الاثنين يعملان سوياً من أجل خداعك، فسوف يحاول الشخص الطيب إبرام صفقة معك بحيث تستطيع تجنب الاضطرار إلى التفاوض مع الشخص الشرير، وأفضل طريقة للتعامل مع هذا الموقف هي أن تكتشف الخدعة وتلفت أنظارهما إليها: "يبدو أن هناك عدم اتفاق بينكما، ربما تكونان في حاجة لقضاء دقائق قليلة هنا اليوم كي يحدد كل منكما أهدافه. لماذا لا نتوقف لمدة ١٥ دقيقة بينما تقومان بمعالجة الأمر معاً؟".

الإنذارات

طريقة "إما إن تقبل وإما أن ترفض" عادة ما يتم تصميمها من أجل تهديدك أو تخويفك كي توقع على الاتفاق بسرعة. أفضل أسلوب للتعامل مع هذه الطريقة هو تجاهلها والاستمرار في عملية التفاوض كما اعتدت أن تفعل.

السلطة المحدودة

إذا كنت في خضم عملية التفاوض وقال الطرف الآخر: إنه ليس لديه تفويض بالموافقة أو التوقيع بشأن موضوع التفاوض، فأنت ضحية لحيلة السلطة المحدودة. وسواء كان هذا الأسلوب تم التخطيط له مسبقاً أو كان شرعياً، ينبغي أن تقول: "أفهم ذلك، فلنرتب سوياً لموعِد أتقابل فيه مع من لديه السلطة للتفاوض بشأن جميع هذه الأمور".

التأخير/المقاطعات الطويلة

عندما تنتظر حضور شخص ما إلى اجتماع ويصل هذا الشخص متأخراً جداً أو لا يأتي مطلقاً، تشعر بالحيرة والانزعاج وتتساءل: " هل جئت في الوقت المحدد؟ هل كان من المفترض أن نتقابل اليوم في وقت مبكر عن هذا الوقت وأنني أخطأت في تسجيل الموعد؟ هل كان من المفترض أن نتقابل غداً؟".

وفي أوقات أخرى يصل الطرف الآخر في الوقت المحدد لكن تتم مقاطعته أثناء المقابلة ولا يبدي أي اهتمام باستئناف المقابلة. تأمل هذا الشخص الذي يرد على مكالمة جاءت على هاتفه المحمول وسط عملية التفاوض وظل يتحدث لمدة ٣٠ دقيقة بينما الباقون ينتظرونه. هذه الوسائل والحيل مصممة من أجل إشعار الطرف الآخر بالخوف والتوتر. إذا وجدت نفسك ضحية لمثل هذه المواقف، ينبغي أن تقول: "من الواضح أنك مشتت اليوم جداً، ولا أرغب في أن أستغل عدم تركيزك، فلنتفق على موعد آخر". هذا سيجعله يعرف أنك لن تتساهل مع سلوكه هذا، وبذلك تواجه المشكلة، دون مهاجمة الشخص نفسه".

المعلومات الإحصائية

لابد أن الطرف الآخر سيكون قادراً على تبرير ما يطلبه لو قام بواجبه. ومع ذلك، تنبه إلى مصدر معلوماته. فمجرد أن يكون مصدرها شرعياً، ليس معناه أنها ملائمة ومناسبة. تخيل مثلاً أنك تمتلك وكالة إعلان في بويس بولاية إيداهو الأمريكية، وتقوم بإجراء مقابلة شخصية مع خريج حديث من إحدى الكليات لشغل منصب مؤلف إعلانات. وعندما تسأله عن الراتب الذي يتوقع أن يتقاضاه، يخبرك بأنه من المفروض أن يتقاضى راتباً يتراوح بين ٣٥٠٠٠ دولار إلى ٤٠٠٠٠ دولار. ويخرج لك وثيقة قام بطباعتها من شبكة الإنترنت. وأنت تقوم بمراجعة الوثيقة، تدرك أن المصدر الذي يستخدمه يبني نتائجه على دراسة قومية. لذلك، فإن النتائج ليس لها تأثير كبير في حصوله على الوظيفة في بويس لأن الوثيقة تتضمن معلومات قومية وليس معلومات محلية خاصة بالولاية نفسها.

الخاتمة

كي تصبح مفاوضاً ناجحاً، وحتى تستخدم أسلوب التفاوض القائم على أساس القيم والمبادئ، فإن هذا أمر يتطلب منك الكثير من العمل الشاق والإعداد. ومع ذلك فإن خروجك بعد الصفقة وأنت تعرف أن كليكما، أنت ومن تتفاوض معه، حصلتما على ما تريدانه يمكن أن يكون شيئاً ممتعاً ومرضياً أثناء عملية التفاوض. تذكر محاولة كشف المصالح المحفزة للطرف الآخر، وضع أهدافك نصب عينيك على نحو دائم. حاول أن تقنع الطرف الآخر باستخدام معيار موضوعي. وإذا كان الطرف الآخر يستخدم حيل وأساليب قذرة؛ فدعه يعرف أنك تدرك ما يفعله؛ واجه المشكلة لا الأشخاص؛ واحتفظ برباطة جأشك؛ واستمر في التفاوض.

ما ينبغي فعله في التفاوض

- ✓ استخدم وضعاً جسدياً جيداً.
- ✓ تحدث ببطء.
- ✓ ابتسم.
- ✓ هيئ حالتك النفسية.
- ✓ اسأل الطرف الآخر عن سبب رغبته فيما يرغب فيه.
- ✓ انظر إلى الطرف الآخر بشكل مباشر.
- ✓ كن موجزاً.
- ✓ اطرح أسئلة مفتوحة الإجابة يجاب عنها بأكثر من "نعم"، و"لا".
- ✓ كن منصتاً جيداً؛ أوضح وشجع وقدر جهود الآخرين واعترف بمشاعرهم وأوجز.
- ✓ فكر في حلول إبداعية.
- ✓ اطلب ما تريده.
- ✓ عليك أن تدرك أن لديك شيئاً ذا قيمة.
- ✓ كن على استعداد للانسحاب من الصفقة.
- ✓ حاول أن تحقق تفاوض "فوز–فوز".
- ✓ اعرف ما يريده الطرف الآخر.
- ✓ اعرف أفضل بديل بعد خيارك الأول.
- ✓ حدد الاهتمامات والمصالح الخفية للطرف الآخر.
- ✓ اطلب تبريرات وتوضيحات.
- ✓ اطرح أسئلة.

- ✓ افصل الجانب الشخصي عن المشكلة.
- ✓ استخدم معايير موضوعية.
- ✓ كن مرنا ومنفتحاً.
- ✓ كن صادقاً؛ استخدم الحقائق وغير ذلك من الأدلة المؤيدة والمدعمة لك.
- ✓ كن واثقاً.
- ✓ انتبه للهجتك ونبرة صوتك.
- ✓ قم ببعض المقايضات والمبادلات.
- ✓ قم بتدوين الملاحظات.
- ✓ قم ببناء علاقات.

ما لا ينبغي فعله في التفاوض

- ✓ لا تهدد.
- ✓ لا تقاطع أحداً وهو يتحدث.
- ✓ لا تصِح.
- ✓ لا تكن متهكماً.
- ✓ لا تنتقد أحداً أمام الآخرين.
- ✓ لا تهاجم الناس.
- ✓ لا تهن أحداً أو تقلل من شأنه.
- ✓ لا تشعر الطرف الآخر بالذنب.
- ✓ لا تتجهم.
- ✓ لا تصرخ.
- ✓ لا تصرف بصرك عن الطرف الآخر.
- ✓ لا تسب أو تنادِ الطرف الآخر بلقب يكرهه.
- ✓ لا تحبط بسهولة.
- ✓ لا تتوسل.
- ✓ لا تئن أو تنتحب.
- ✓ لا تأخذ الأمور على محمل شخصي.
- ✓ لا تتفاوض عندما تكون شاعراً بالتوتر أو الانفعال أو التعب أو الغضب.
- ✓ لا تستحوذ على المقابلة لصالحك وحدك.
- ✓ لا تعطِ إنذارات.

الجزء ٢

المال:
الاقتصاد، والماليات، والمحاسبة



المحاسبة والماليات

المحاسبة هي عملية تسجيل، وتصنيف، وتحليل، وإصدار التقارير فيما يتعلق بالماليات. المحاسبون يقومون بتنظيم وتسجيل جميع الصفقات والعمليات والأنشطة التي لها عواقب ونتائج مالية بالنسبة للمشروع أو الشركة. أيضاً يشارك المحاسبون في أنشطة أخرى مالية تؤثر على الشركة، كتقدير نفقات المضاربات والاستثمارات الجديدة، والمشاركة في استراتيجيات من أجل عمليات الدمج والاستحواذ، والجودة الإدارية، وتتبع الأداء المالي، وأيضاً الاستراتيجية الضريبية.

وفي حين تتنوع المتطلبات المحاسبية للشركة، فإن جميع الشركات تحتاج إلى طريقة لتتبع حركة التدفق النقدي بها. والمسئوليات المتعلقة بالجانب الوظيفي المتصل بالنواحي المالية والمحاسبية داخل الشركة أو المهام التي يقوم بها المسئول عن الأمور المالية تشمل:

✓ تسهيل العمليات: كشف الأجور، وعمليات الشراء، والواردات النقدية، والمدفوعات النقدية.

✓ الرقابة الإدارية: قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف والتوقعات.

✓ صنع القرار الإداري: تحليل الموقف النقدي من أجل اتخاذ القرارات.

✓ التقارير المالية الخارجية: التقارير المالية المعدة وفقاً للأسس المحاسبية المقبولة بوجه عام والمتاحة من أجل المراجعة والتدقيق.

✓ الإقرارات الضريبية: ضرائب الدخل، والضرائب على الممتلكات والمبيعات، وضرائب الأجور.

والأمور المحاسبية والمالية ليست مسألة بديهية أو تتم عفوياً. وكثير من الشركات الصغيرة تقوم بتعيين محاسبين كي ينظموا ويديروا دفاترها المالية. وهناك شركات أخرى تستخدم برامج الكمبيوتر المحاسبية، مثل برنامج QuickBooks. والمحاسبة تشتمل على إعداد تقارير دورية عن البيانات والمعلومات المالية وتشمل:

✓ الصفقات والتعاملات التجارية. تحتفظ الشركات بسجل يومي للصفقات في دفاتر المبيعات اليومية، ودفاتر الواردات، والمدفوعات النقدية.

✓ حسابات "الدائن" و"المدين" بدفتر الأستاذ العام. يبين دفتر الأستاذ العام الذي يتم تحديثه باستمرار المعلومات الحالية المتعلقة بحساب المدفوعات، والمقبوضات، وأسهم الملاك، وغير ذلك من الحسابات.

✓ إجراء التعديلات على دفتر الأستاذ العام. التعديلات الخاصة بدفتر الأستاذ العام تتيح للشركات إمكانية تسجيل مفردات وبنود لا يتم تسجيلها في الدفاتر اليومية، مثل الديون المعدومة، والفوائد، أو الضرائب المتراكمة. وعن طريق ضبط المدخلات والبنود، يمكن للشركات أن توافق بين الإيرادات والنفقات في كل فترة محاسبية.

✓ إقفال الدفاتر. بعد أن يتم تسجيل الإيرادات والنفقات، يتم نقل أي صافي أرباح إلى حساب ملكية المساهمين، ويتم تسوية حساب النفقات وحساب الإيرادات قبل أن تبدأ دورة محاسبية جديدة.

✓ إعداد التقارير المالية. في نهاية الفترة، تعد الشركات التقارير المالية –حسابات الدخل، وبيانات وتقارير رأس المال، والميزانيات العمومية، وتقارير التدفق النقدي وغير ذلك من التقارير– التي تلخص جميع الأنشطة المالية لهذه الفترة.

المحاسبة النقدية في مقابل المحاسبة التراكمية

الطريقتان الأساسيتان لمتابعة المال الصادر والوارد من وإلى الخزينة هما المحاسبة النقدية والمحاسبة التراكمية. معظم الشركات الصغيرة تستخدم الطريقة النقدية التي يتم فيها تسجيل الدخل وإعطاء تقرير عنه في العام الذي يتم تحصيله فيه، ويتم خصم النفقات في العام الذي يتم دفعها فيه. وبالنسبة للطريقة التراكمية، يتم إعطاء تقرير عن الدخل عندما يصبح مستحقاً ويتم خصم النفقات عندما تصبح واجبة الدفع، بغض النظر عما إذا كانت قد تمت عملية الدفع أو التحصيل فعلياً أم لا.

المحاسبة التراكمية

في الشركة التي تستخدم الطريقة التراكمية، يقوم المحاسب بتسجيل الدخل والنفقات عند حدوثها، لا عندما يتم تحصيلها أو دفعها فعلياً. ومن الناحية العملية، هذا الفارق في التوقيت يكون ملائماً إذا كانت شركتك تحتفظ بمخزون سلعي أو تتعامل مع الصفقات بنظام الائتمان. فمثلاً، قد يكمل أحد الخبراء مشروعاً في يناير لكنه لم يتقاضَ أجره عليه في حينه. والشركة التي يتم تقديم الخدمة لها تدرك جميع هذه النفقات بناءً على التعاقد المتفق عليه، عندما أصبحت من المدفوعات الواجبة على الشركة، بالرغم من أن الخبير لم يتم دفع أجره بعد. ويتم تسجيل كلٍ من الدخل والنفقات للسنة الضريبية الحالية، حتى وإن كان سيتم التحصيل وسداد الفواتير في فبراير القادم.

المحاسبة النقدية

عندما يستخدم المحاسب الطريقة المحاسبية النقدية، فإنه يقوم بحساب الإيرادات عندما يتم قبضها والنفقات والتكاليف عندما يتم سدادها. وكثير من الشركات الصغيرة، خصوصاً شركات ومحلات التجزئة، تستخدم الطريقة المحاسبية النقدية، والتي تقوم على أساس التدفق النقدي في وقته الفعلي. ففي نفس اليوم الذي يتم فيه استقبال الشيك، يصبح بمثابة إيصال استلام نقدية.

مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج

بدون اتباع نظام أو طريقة لتسجيل وتتبع حركة المال داخل الشركة، لا يمكن للشركة أن تجري بدقة مهامها التشغيلية أو تتخذ قرارات واضحة بهذا الشأن. فحتى يتم تشغيلها بكفاءة، ينبغي أن تتأكد الشركة من أن الوارد النقدي من الأنشطة التشغيلية والمالية والاستثمارية في حالة من التوازن مع الصادر النقدي المتصل بالمصروفات والنفقات. وللقيام بهذا، يستخدم المحاسبون طريقة محاسبية تعتمد على القيد المزدوج في حساب مدين (خصم)، أو حساب دائن (إضافة)، تبعاً لحركة الصادر والوارد من وإلى خزينة الشركة. والقيد المزدوج يتطلب نوعين من القيد لكل صفقة، وهذا يتيح الجمع الأفقي والرأسي من أجل المراجعة، كما أنه يقلل الأخطاء. وعند تسجيل كل صفقة مالية أو تعامل تجاري تبقى المعادلة متوازنة في جميع الأوقات:

الأصول = الخصوم + حقوق المساهمين (رأس المال)

والأصول تشمل ما تمتلكه الشركة كالمعدات، والأجهزة، والمباني، والمخزون السلعي. والمطلوبات الخاصة بالأصول تشمل الخصوم، وحقوق الملاك (حاملي الأسهم). والخصوم تشمل ما تدين به الشركة من أوراق دفع ومدفوعات تجارية ومستندات. وتمثل حقوق المساهمين ما تدين به الشركة لهم.

وطريقة القيد المزدوج تعطي عمليات جمع أفقية ورأسية من أجل المراجعة وكذلك توفر موازنات تضمن أن تظل الدفاتر متوازنة دائماً. وكل صفقة يتم تسجيلها كحساب دائن أو كحساب مدين بمجموع أصول تساوي المجموع الكلي للخصوم وحقوق المساهمين أو حقوق ملكيتهم.

مصطلحات ومفاهيم محاسبية

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات المحاسبية التي ينبغي أن تكون مألوفة بالنسبة لمدير أي شركة حتى تسهل إعداد نظامه المحاسبي.

حسابات الدائن والمدين

فهم حسابات "المدين" وحسابات "الدائن" مهم وضروري من أجل الاستخدام الفعال لأي نظام أو طريقة محاسبية. وحتى القيد المحاسبي في دفتر الأستاذ العام يحتوي على جانبي "مدين" و"دائن". والأكثر من ذلك، لابد أن تساوي جميع حسابات "المدين" جميع حسابات "الدائن". وإذا لم يتحقق ذلك، كان النظام المحاسبي في حالة خلل. لذلك ينبغي أن يكون لدى أي نظام محاسبي آلية يضمن بها توازن جميع الدخلات. حقيقةً، معظم الأنظمة المحاسبية الأوتوماتيكية لن تدعك تدخل أي قيد أو بند غير متوازن، فسوف تصدر صفيراً حتى تصحح خطأك. وبناءً على نوع نظامك المحاسبي، فسوف يزيد أو يقلل جانب "الدائن" أو جانب "المدين" من رصيد الحساب. لأنه مقابل كل زيادة في حساب ما، يكون هناك نقص مقابل (ومساوٍ) في حساب آخر. وهذا هو ما يجعل القيد متوازناً.

الأصول والخصوم

الحسابات الخاصة بالميزانيات العمومية هي الأصول والخصوم الخاصة بالشركة، والتي ينبغي أن يتم موازنتها، كما أوضحنا.

تحديد الأصول. الأصل هو أي مادة أو شيء ذي قيمة تمتلكه الشركة. وأصول أي شركة يتم إدراجها في الميزانية العمومية لها، حيث يتم مضاهاتها بالخصوم. والأصول يمكن أن تشمل المصانع، والأرض، والمخزون السلعي، والمركبات، وغير ذلك. وبعض الأصول (الأصول قصيرة الأجل)، مثل النقد يسهل تقدير قيمتها وتحويلها إلى سيولة، في حين أن هناك أصولاً أخرى (الأصول طويلة الأجل) كالمباني والأراضي الزراعية يصعب تقدير قيمتها، وتحويلها إلى سيولة نقدية يستغرق وقتاً أطول. وهذه الأنواع من الأصول تُسمى في مجموعها الأصول الملموسة أو المادية. وهناك أصول معنوية أو غير منظورة، مثل الماركة التجارية مثل بي إم دبليو BMW، وهذه الأصول لا تظهر في الميزانية العمومية، لكنها تسهم بالفعل في قيمة الشركة. وهناك الكثير من الأصول المعنوية الأخرى لدى الشركة. فالتوكيلات الخاصة باستغلال براءات الاختراع -الحق الحصري في استخدام ماركة تجارية- والاستحواذ على شركة أخرى كلها بمثابة أصول معنوية. وبوجه عام، فإن قيمة الأصول المعنوية هي أي شيء يتفق كلا الطرفين عليه عندما تُقرر الأصول. وفي حالة التوكيلات الخاصة باستغلال براءات الاختراع، غالباً ما

ترتبط القيمة بتكاليف ونفقات الاختراع. والسمعة التجارية أو الشهرة غالباً ما تقدر قيمتها بالفارق بين سعر شراء الشركة وقيمة الأصول التي تم شراؤها (خالصة من الإهلاك التراكمي). حتى الأشياء التي ليست بحوزة الشركة فعلياً، كحساب المقبوضات مثلاً، تعد أصلاً من الأصول لأن الشركة لديها ما يثبت قانوناً أحقيتها في تحصيل هذا المال من هذا العميل أو ذاك.

تحديد الخصوم. الخصوم تقابل الأصول؛ وهي تمثل التزامات وديون شركة لشركة أخرى. وحساب المدفوعات هو الخصوم والالتزامات ويمثل التزامات الشركة مستقبلاً بالسداد لتاجر معين، وهكذا الحال بالنسبة للقرض الذي أخذته من البنك. والشركة ينبغي أن تقوم بتنظيم وتقسيم الخصومات إلى مجموعتين. إحداهما طويلة الأجل والأخرى قصيرة الأجل عند إعداد الميزانية العمومية. والديون طويلة الأجل (الديون واجبة الدفع خلال أكثر من عام)، والديون قصيرة الأجل (الديون واجبة الدفع خلال عام)، هي من الخصوم لأنها بمثابة مطلوبات من الشركة. يتم التعامل مع الودائع المصرفية للعميل من قبل البنوك على أنها خصوم من أجل الأغراض المحاسبية، لأنها تمثل مديونيات ومطلوبات مستقبلية من البنوك.

حقوق ملكية المساهمين

حقوق ملكية المساهمين هي الفارق بين الأصول والخصوم؛ إنها تزداد وتقل تبعاً لها. وحقوق ملكية المساهمين تشمل عوامل عدة منها حسابات رءوس أموال الشركاء، والأسهم، والأرباح المحتجزة. أيضاً حقوق ملكية المساهمين تشمل ما يخص أصحاب الشركة –حاملي أسهمها العادية– بعد بيع الأصول وسداد الدائنين. إنها بالضبط رأس المال المدفوع أو المحصل بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة.

والأرباح المحتجزة هي الأرباح المتراكمة بعد أن يتم دفع حصص حاملي الأسهم العادية. وفي نهاية العام المحاسبي، تتم مقارنة جميع حسابات الدخل والمصروفات ببعضها البعض، ويتم نقل الفارق (الذي هو صافي الربح أو الخسارة بالنسبة للعام) إلى حساب الأرباح المحتجزة.

الدخل والنفقات

وفي أسفل مخطط الحسابات (عادة بعد الجزء الخاص بحقوق ملكية المساهمين)، تأتي حسابات الدخل والنفقات. معظم الشركات ترغب في أن تتعرف على الجوانب التي تحقق فيها دخلاً وعلى أوجه الإنفاق، وهذه الحسابات تعطي تلك المعلومات.

حسابات الدخل. الشركة قد ترغب في إعداد حساب خاص بالدخل لكل قسم من أقسامها يدر دخلاً. وبهذه الطريقة، يمكن أن تحدد بالضبط من أين يتحقق الدخل، ويمكن بعد ذلك إضافة الدخول التي تحققها الأقسام المختلفة إلى بعضها البعض. وحسابات الدخل المختلفة تشمل:

✓ إيرادات المبيعات.
✓ دخل الغرامات والأرباح.
✓ دخل بيع الأصول.

حسابات النفقات. معظم الشركات لديها حساب منفصل لكل نوع من النفقات والمصروفات التي تتحملها. ومن المحتمل أن تتحمل شركة ما نفس النفقات والمصروفات شهراً بعد آخر؛ وهكذا بمجرد أن تُعد حسابات المصروفات، لا يحدث تباين ملحوظ بينها من شهر لآخر. وحسابات المصروفات المعتادة تشمل:

✓ المرتبات والأجور.
✓ فواتير الهاتف.
✓ المعدات والمرافق.
✓ الإصلاحات.
✓ أعمال الصيانة.
✓ الإهلاك.
✓ انخفاض القيمة.
✓ الإيجار.

دفتر الأستاذ العام

جوهر السجلات المالية لأي شركة هو "دفتر الأستاذ العام". هذه السجلات تشكل "الدفاتر" الرئيسية لجميع التعاملات والصفقات المالية منذ أول يوم في حياة الشركة.

وعند إعداد دفتر الأستاذ العام، ينبغي أن تكون الشركة على وعي بنقطتين: (١) الارتباط بالتقارير المالية للشركة، و(٢) وضع ميزانيات افتتاحية.

والوثيقتان الماليتان الأساسيتان لأي شركة هما الميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر (بيان الدخل)، وكلاهما يُستخرج مباشرة من دفتر الأستاذ العام الخاص بالشركة. ودفتر الأستاذ العام يسرد الميزانيات المختلفة الخاصة بالبنود الواردة بهذه التقارير، والتغييرات التي تنعكس من بيان الأرباح والخسائر.

كل حساب يوجد على مخطط الحسابات يتم إدراجه في دفتر الأستاذ العام، والذي ينبغي أن يتم إعداده بنفس ترتيب مخطط الحسابات. وفي حين لا يتضمن دفتر الأستاذ العام كل القيود والمدخلات المحاسبية في أي فترة معينة، فإنه يعكس صورة موجزة لجميع الصفقات والتعاملات التي تمت.

وإذا كانت الشركة صغيرة وتقوم على أساس الطريقة المحاسبية النقدية، يمكن لها أن تستخرج الكثير من دفاتر الشيكات للاستعانة به في إعداد دفتر الأستاذ العام. فدفتر الشيكات يتضمن معلومات كثيرة ضرورية لدفتر الأستاذ العام مثل الرصيد النقدي التراكمي، وتاريخ القيد، ومقدار القيد، والغرض من القيد. وحتى بالنسبة للشركة التي تعتمد على الطريقة المحاسبية النقدية، لا يمكن أن يكون دفتر الشيكات هو المستند الوحيد لإعداد ميزانية عمومية.

مكون مهم آخر من مكونات دفتر الأستاذ العام وهو المستندات الأصلية. وكمثالين على المستندات الأصلية نسخ الفواتير المرسلة إلى العملاء والمرسلة من الموردين. والمستندات الأصلية مهمة للغاية لأنها توفر لك وسيلة للمراجعة في حالة ما إذا اضطررت أنت أو شخص آخر إلى العودة إلى التعاملات المالية التي تمت في الشركة والقيام بدراستها. فمثلاً، قد يدعي أحد العملاء أنه لم يتلقَ منك فاتورة. هنا المستند الأصلي سوف يثبت عكس هذا. والمستندات الأصلية شيء مطلوب ومهم بالنسبة للمحاسب في وقت تحصيل الضرائب. ومن الأمثلة الأخرى على المستندات الأصلية الشيكات الملغاة وفواتير الأجهزة والمعدات، وسجلات الضرائب على الأجور وتقارير القروض.

وجميع بنود ومدخلات دفتر الأستاذ العام مدخلات من نوع القيد المزدوج. هذا يفيد لأنه بالنسبة لكل صفقة مالية في الشركة، ينتقل المال (أو الالتزام بالدفع) من مكان إلى آخر. فمثلاً، عندما يتم تحرير شيك من شيكات الأجور، ينتقل المال من حساب كشف الأجور إلى يد الموظف (مصروفات) وعندما تُباع البضائع ولا يُدفع ثمنها مباشرة يتم تسجيل الصفقة (الدخل)، ولكن لابد أن يتم تقييد ذلك أيضاً في دفتر يومية للتأكد من أن مقابلها المادي يتم تحصيله من هذا الحساب لاحقاً (حساب المقبوضات). وكما ناقشنا من قبل، فإن الطريقة المتبعة في تسجيل المدخلات والقيود في دفتر الأستاذ العام يُطلق عليها حساب "دائن" وحساب "مدين".

وكما تم توضيحه في الجزء السابق، فإنه في مقابل كل حساب "مدين"، ينبغي أن يكون هناك حساب "دائن" مساوياً أو مكافئاً له. وعندما لا تتساوى حسابات "الدائن" وحسابات "المدين" أو لا يوازن كل منهما الآخر، لا تتوازن الدفاتر. الميزة الرئيسية لأي طريقة أوتوماتيكية في مسك الدفاتر هي أنها تراقب وترصد مدخلات "الدائن" و"المدين" عندما يتم تقييدها، وتقلل إلى حد كبير للغاية من احتمالات عدم توازن الدفاتر.

مكونات النظام المحاسبي

انظر إلى النظام المحاسبي على أنه عجلة، ومحور هذه العجلة هو دفتر الأستاذ العام. وتخيل أن أسلاك هذه العجلة هي التي من خلالها يتم تغذية المحور بالمعلومات. وتشمل:

- ✓ كشف الأجور.
- ✓ حساب المدفوعات.
- ✓ الأصول الثابتة.
- ✓ مراقبة المخزون السلعي.
- ✓ حساب المقبوضات.
- ✓ تسجيل الطلبيات.
- ✓ حساب التكاليف.

وفيما يلي دراسة وتوضيح لبعض العناصر المهمة في النظام المحاسبي.

كشف الأجور

يمكن أن يمثل الجانب المحاسبي الخاص بكشف الأجور تحدياً فعلياً لصاحب الشركة أو المشروع الجديد. في الولايات المتحدة مثلاً، هناك الكثير من القوانين الفيدرالية والقوانين الخاصة بكل ولاية تنظم ما ينبغي اتباعه فيما يتعلق بكشف الأجور والمرتبات. فالشركة قد تتعرض لغرامات بسبب عدم مطابقة أو اكتمال سجلاتها. وكثير من أصحاب المشروعات والشركات الصغيرة يعتمدون على مصدر خارجي يتولى الخدمات الخاصة بكشف الأجور، وبذلك يضمنون إذعانهم وخضوعهم لكافة القوانين التي يتم تطبيقها والمرتبطة بهذا الأمر.

وإذا كانت الأمور المحاسبية الخاصة بالأجور تُجرى بداخل الشركة، فمن الأفضل أن تستخدم تلك الشركة نظاماً أوتوماتيكياً في ذلك. وحتى إذا كانت الدفاتر تعد بطريقة يدوية، فسوف يوفر النظام المحاسبي الأوتوماتيكي الخاص بكشف الأجور كثيراً من الوقت ويساعد على مراعاة القوانين وتطبيقها.

حساب المدفوعات

يمثل حساب المدفوعات الفواتير التي ترد من الموردين والخاصة بالسلع أو الخدمات التي تم شراؤها بنظام الائتمان. وعموماً، فإن هذا الدين ينبغي سداده خلال ١٢ شهراً. ومن المهم تتبع حساب المدفوعات بطريقة مناسبة من حيث التوقيت حتى تعرف الشركة مقدار ما عليها من ديون لكل مورد ومتى يجب السداد. فإذا كانت الشركة لديها نظام أو طريقة مناسبة من حيث التوقيت وتستخدمها في إدارة حساب المدفوعات، فغالباً ما تكون قادرة على الاستفادة من نسبة الخصم التي تُمنح لمن يقومون بالسداد في الموعد المتفق عليه. وعندما يتم اتباع طريقة سيئة في التعامل مع الموردين، فإن هذا يمكن أن يدمر العلاقة معهم ويؤدي إلى تضاؤل فرص الشركة فيما يتعلق بالائتمان.

الأصول الثابتة

الأصول الثابتة تعرف عادة بأنها الملكيات ذات العمر الطويل والتي بحوزة شركة والتي تستغلها من أجل تحقيق دخل. والأصول الثابتة تشمل العقارات، والمباني، والتجهيزات، والمعدات، والأجهزة. والأنواع الأخرى من الأصول تشمل الأصول الثابتة المعنوية، مثل حق استغلال براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وثناء وشهادات العملاء. والأصول الثابتة هي البنود التي يتم استغلالها لأمد طويل، وعموماً يكون هذا الأمد خمسة أعوام أو أكثر. وهي لا تباع ولا تُشترى خلال المسار الطبيعي لتشغيل الشركة.

وفي النظام المحاسبي التراكمي لا يتم تسجيل الأصول الثابتة عند شرائها، ولكن يتم تحديد تكلفتها على مدى فترة زمنية تتوافق مع المدى الزمني للاستفادة من كل أصل من تلك الأصول (مقدار الوقت الذي من المتوقع أن يبقى خلاله هذا الأصل موجوداً). وهذه العملية تعرف بالإهلاك. ومعظم الشركات التي تمتلك أصولاً ثابتة تحتفظ بدفاتر أستاذ فرعية لكل من هذه الأصول وأيضاً تدرج فيها جدولاً زمنياً لانخفاض قيمتها (الإهلاك).

وفي معظم الحالات، يكون من السهل حساب الإهلاك، فتكلفة الأصل يتم قسمتها على مدة صلاحيتها للاستغلال. فمثلاً المعدة التي ثمنها ٥٠٠٠٠ دولار ومدة صلاحيتها للاستخدام مقدرة بـ ٥ سنوات تنخفض قيمتها بمعدل ١٠٠٠٠ دولار في العام. وهذا ما يعرف بالإهلاك بالقسط الثابت أو استهلاك الخط المستقيم.

وهناك طرق أخرى أكثر تعقيداً خاصة بإهلاك الأصول الثابتة، وهي تتيح الإهلاك المتعجل مما يفيد من الناحية الضريبية. ينبغي أن تلتمس نصيحة محاسب قانوني قبل إعداد الجداول الزمنية الخاصة بعمليات شراء الأصول الثابتة.

مراقبة المخزون السلعي

خاصية الرقابة على المخزون بشكل جيد جزء مهم وضروري في أسلوب أو طريقة مسك الدفاتر. فإذا كنت تقوم بتصنيع منتجات، يتعين عليك مراقبة المواد الخام، والعمل أثناء التصنيع، والسلع والمنتجات في صورتها النهائية. كما أنه يجب عليك إعداد دفاتر أستاذ فرعية لكل جانب من جوانب هذه القائمة. وحتى إن كنت تقوم بالبيع بنظام الجملة أو بنظام التجزئة، فمن المفترض أنك تقوم ببيع أنواع مختلفة من السلع وبذلك تكون في حاجة إلى نظام أو طريقة فعالة لمراقبة كل سلعة معروضة للبيع.

وهناك سبب أساسي آخر لمتابعة ومراقبة المخزون السلعي عن كثب، وهو العلاقة المباشرة لذلك مع تكلفة البضائع والسلع المباعة. فلأن أغلب الشركات التي تحتفظ بمخزون سلعي يكون مطلوباً منها أن تستخدم الطريقة التراكمية في المحاسبة، فإن السجلات الخاصة بالمخزون السلعي بمثابة ضرورة من أجل المتابعة الدقيقة للتكلفة المادية المرتبطة بكل سلعة يتم بيعها. ومن المنظور الإداري، فإن مراقبة ومتابعة المخزون السلعي أمر مهم أيضاً. والطريقة الفعالة في الرقابة على المخزون السلعي سوف تزودك بالمعلومات المهمة التالية:

- ✓ السلع التي يتم بيعها بشكل جيد، والسلع التي يقل الإقبال عليها.
- ✓ الوقت المناسب الذي تطلب فيه المزيد من المواد الخام أو البضائع.
- ✓ معرفة موضع السلع والبضائع في المخزن عندما يحين وقت شحنها.
- ✓ عدد أيام عملية إنتاج كل سلعة منها.
- ✓ الطلبيات المعتادة للعملاء الأساسيين.
- ✓ أدنى مستوى للمخزون السلعي المطلوب لتلبية الطلبيات اليومية.

حساب المقبوضات

إذا كنت تخطط لبيع البضائع أو توفير الخدمات مع تأجيل عملية التحصيل، فسوف تكون في حاجة إلى طريقة لمتابعة المدينين لك ومقدار ما يدينون به ومتى ينبغي عليهم السداد؛ وكل هذا بمثابة الغرض من دفتر الأستاذ الفرعي الخاص بحساب المقبوضات. وإذا كنت ستبيع لعدد مختلف من العملاء، فلابد من استخدام نظام أوتوماتيكي.

واستخدام برنامج كمبيوتر جيد في مسك الدفاتر سوف يتيح لك إعداد دفتر أستاذ فرعي لكل عميل. وهكذا، عندما يتم البيع على أن يتم السداد فيما بعد، يمكنك تتبع حالة كل عميل على حدة من الدفتر الخاص به. هذا أمر ضروري لضمان أن يتم التحصيل والسداد في الوقت المتفق عليه.

تنظيم قسم المحاسبة والمالية

قم بتنظيم النظام المحاسبي لشركتك الصغيرة حسب المهمة وبناءً على الوظيفة. غالباً ما يكون هناك شخص واحد فقط بالمكتب يتولى تسجيل جميع الصفقات والتعاملات التجارية. من منظور الرقابة الداخلية، لا يكون هذا أمراً مرغوباً فيه لأنه يفتح الباب أمام عمليات التدليس والاختلاس. الشركات التي بها مزيد من الأشخاص الذين يتولون المهام والوظائف المحاسبية لا يشكلون تهديداً كبيراً على الشركة فيما يتعلق بالتدليس والاختلاس مقارنة بالشخص الذي يتولى الأمور المحاسبية بمفرده.

فتعيين شخص واحد للقيام بتحرير الشيكات وتسوية حساب المراجعة يعد مثالاً سيئاً لتوزيع المهام المحاسبية. والشركات الصغيرة غالباً ما لا تستطيع تحمل الأعباء المادية لتعيين عدد من الأشخاص الضروريين للتوزيع المناسب للمهام والمسئوليات المحاسبية؛ ومع ذلك، فإن وضع هيكل رقابة داخلية يتسم بالذكاء داخل نظام محاسبي جديد يساعد في التقليل من هذه المخاطرة.

توزيع المهام والمسئوليات

حدد كل شخص والمهمة التي سيتولاها في نظامك المحاسبي الجديد. شركتك في حاجة لأن تغطي المسئوليات المحاسبية التالية:

- ✓ كشف الأجور (حتى وإن كانت الشركة تستعين بخدمة خارجية للاضطلاع بهذا الأمر، ينبغي أن يكون هناك شخص مسئول عنه ومتحكم فيه).
- ✓ حساب المدفوعات.
- ✓ الأصول الثابتة.
- ✓ مراقبة المخزون السلعي.
- ✓ حساب المقبوضات.
- ✓ تسجيل الطلبيات.
- ✓ محاسبة التكاليف.
- ✓ التقارير الشهرية.
- ✓ المراقبة المحاسبية الداخلية.
- ✓ المسئولية الشاملة عن النظام المحاسبي.
- ✓ إدارة النظام الكمبيوتري (إذا كنت تستخدمه).

في كثير من الأحيان، يقوم نفس الشخص بكثير من تلك الأمور، فالشخص المكلف بتحمل المسئولية الكاملة عن النظام ينبغي أن يكون هو أكثر من لديه معرفة وخبرة بالأمور المحاسبية. وإذا كنت تبدأ شركة جديدة، فسوف تحتاج إلى تأمل خلفيات الموظفين الجدد. لابد أن يكون لدى أحدهم على الأقل القدرة والأمانة لإدارة النظام المحاسبي. كي تحدد خبرة وكفاءة شخص معين في مجال ما، يمكنك أن تستخدم خطوة من الخطوات التالية:

- ✓ أن يقوم خبير بإجراء مقابلة شخصية مع المتقدم للوظيفة. الأرجح أن محاسبك القانوني سوف يسعد بإجراء مقابلات شخصية من أجلك.
- ✓ قم بمراجعة المرجعيات بعناية (أي الأشخاص الذين عمل لديهم المتقدم للوظيفة). اسألهم أسئلة تفصيلية عن أدائه في الوظيفة المحاسبية. قم بمقارنة إجابات المصدر المرجعي بما يقوله المتقدم للوظيفة.
- ✓ اسأل بعض الأسئلة المحاسبية. هذا سيتيح لك تقدير مدى ارتياح المتقدم للوظيفة للغة المحاسبة واعتياده عليها.

المحاسبة العملية

بالرغم من أن المحاسبة لها هدف روتيني إلى حد ما وهو الرقابة والتقييم للأداء المالي للشركة، إلا أن هناك أنشطة مالية عملية أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار.

مراجعة التاريخ الائتماني للعملاء المحتملين

عندما تمنح شركة لعملاء جدد ميزة التعامل معها بنظام الائتمان، فإن هذا يكون معناه في واقع الأمر أنها تقرض عملاءها مالاً، ولذلك فهي في حاجة لأن تكون متأكدة من أنها ستسترد هذا المال. وأفضل ضمان لأن تكون قادرة على التحصيل هو أن تقوم بفحص ومراجعة التاريخ الائتماني لكل عميل قبل أن تتعامل معه بناءً على النظام الائتماني. وهذا الأمر يمكن أن يكون بسيطاً كأن تجري اتصالاً هاتفياً بالبنك مثلاً.

وبالرغم من أن الشركة يمكن أن تقوم بفحص ومراجعة التاريخ الائتماني السابق لأحد العملاء، إلا أنها ستظل في حاجة لإقامة علاقة ائتمانية معه ببطء وحرص. تذكر أنه لا يستحق جميع العملاء التعامل معهم بنفس الشروط؛ ولذلك فإنه من الأفضل أن تتعامل مع مسألة الائتمان هذه على أساس كل حالة على حدة. أحد الأشياء التي ينبغي ملاحظتها المدة التي قضتها الشركة التي تتعامل معها على أساس الائتمان في مجال الأعمال. فالشركات التي مر عليها خمسة أعوام على الأقل في المجال تزداد احتمالات سداد فواتيرها في الموعد المحدد وإلا أثر ذلك على سمعتها. والطرق الأساسية التي يتم بها مراجعة التاريخ الائتماني للعملاء تشمل التقارير الائتمانية، والمرجعيات الائتمانية، والتقارير المالية، والتقارير الائتمانية الشخصية لصاحب الشركة التي تتعامل معها أو المدير التنفيذي لها، وخطابات الائتمان.

التقارير الائتمانية. دائماً ما يكون من الأفضل أن تحصل على تقرير ائتماني للعميل المحتمل قبل أن تمنحه ميزة التعامل معك على أساس الائتمان. وفي الولايات المتحدة، تتراوح التقارير الائتمانية في ثمنها من ١٥ دولاراً لتقرير الصفحة الواحدة و ١٠٠٠ دولار للملفات التفصيلية. وهذه التقارير تبين البيانات التاريخية للسداد؛ أو ملفات الإفلاس؛ أو الملاحقات القضائية، أو الحجز على الممتلكات، أو أحكام المحكمة ضد الشركة (العميل)؛ ومعدل المخاطرة الذي يعينك على التنبؤ باحتمال أن يقوم العملاء بسداد الفواتير. وحتى إذا كان العميل المحتمل لديه تاريخ ائتماني بسيط أو ليس لديه تاريخ ائتماني مطلقاً، فإن إجراء تقرير ائتماني يظل

أمراً مفيداً لأنه سيكشف معلومات وبيانات ملائمة، بما في ذلك ملفات الإفلاس، وسجلات الشركة، وملفات الاسم التجاري الصوري، وأحكام المحكمة، والعقوبات الضريبية.

ووكالات التقارير الائتمانية يمكن أن ترسل التقرير الائتماني عن طريق البريد أو الفاكس أو عن طريق شبكة الويب العالمية. وبعض الوكالات تعطي أيضاً تقارير عبر شبكة الإنترنت. وإذا طلبت عدداً لا بأس به من التقارير، فسوف تكون قادراً على توقيع عقد سيقلل من تكلفة التقرير الواحد.

المرجعيات الائتمانية. إضافة إلى التقارير الائتمانية، أو بالنسبة للشركات التي لا تغطيها وكالات التقارير الائتمانية التجارية، قد تحتاج إلى مراجعة وفحص المرجعيات الائتمانية للعملاء بنفسك. وهذه المرجعيات يمكن أن تخبرك بالكثير من المعلومات، لكنها ليست معصومة من الخطأ. فعلى أية حال، العميل نفسه هو من يختار مرجعياته. حتى تحصل على صورة أكثر واقعية، اطلب من العميل قائمة شاملة بالموردين، ثم اتصل هاتفياً بعدد منهم واسألهم عما إذا كان عميلك المحتمل مدين لهم بمال. وإذا كان الأمر كذلك، فاستفسر منهم عما إذا كان يقوم بسداد الأقساط في موعدها المتفق عليه. اسأل هؤلاء الموردين عن أسماء موردين آخرين وعملاء آخرين واتصل بهم كمرجعيات.

أيضاً يمكنك أن تتصل بالبنك الذي يتعامل معه عميلك المحتمل. ففي حين أن معلومات معينة لا تكون متاحة أو يعد إنشاؤها من الأمور المخالفة للقانون، يمكنك أن تطلب بعض المعلومات العامة. اسأل عن المدة التي قضاها البنك في التعامل مع هذه الشركة (أو هذا العميل)، وهل منحها البنك أي نوع من الائتمان؟ وإذا كانت الشركة قد منحت قرضاً، فهل التزمت بشروطه؟

التقرير الائتماني الشخصي لصاحب الشركة أو مديرها التنفيذي. إذا كنت تفكر بجدية في التعامل مع شركة جديدة خاصة، فقد يكون من غير الممكن الحصول على تقارير ائتمانية أو تقارير مالية أو مرجعيات. ومع ذلك، يمكنك أن تقوم بمراجعة الائتمان الشخصي لصاحب الشركة أو مديرها التنفيذي. فإذا كان هذا الشخص لديه تاريخ ائتماني قوي، فالأرجح أنه سيضمن قيام شركته بسداد الفواتير في الموعد المحدد. أما إذا كان هذا الشخص لديه تاريخ من المماطلة في السداد أو التأخر في دفع الفواتير، فالأرجح أن الشركة ستسير على نفس المنوال. وإذا كانت عملية المراجعة والفحص تظهر مشكلات، وأموراً عديدة، فرتب لاجتماع مع الإدارة لمناقشة ومعالجة تلك المشكلات وهذه الأمور. ويمكن أن تكون في حاجة لمناقشة بعض الموضوعات الخاصة بالائتمان مع أي مستثمرين في الشركة أيضاً.

إشارات تحذير. بالإضافة إلى التقصي المعتاد بشأن الموقف الائتماني للشركة، ينبغي أن تظل عيناك مفتوحتين لتبصر أشياء أخرى يمكن أن تشير إلى أن هناك مشكلة ائتمانية:

هل الشركة تنهمك في استراتيجيات غير معتادة في الخصم أو خفض الأسعار؟ فمثل هذه الممارسات يمكن أن تعوق الشركة عن سداد مديونياتها في الوقت المتفق عليه. وهل الشركة لديها بالفعل علاقات ائتمانية تجارية مع الشركات الأخرى؟ بالتأكيد أنت لا ترغب في التعامل مع شركة (عميل) لديها ما يكفيها من التعاملات الائتمانية. وهل أصول الشركة مرهونة بالفعل؟ وهل الشركة تعمل على دورات، أو بمعنى آخر تعمل في قطاع أعمال عرضة لتحولات موسمية؟ ما المناخ الاقتصادي العام؟ فعندما يكون مجال الأعمال منتعشاً تكون أكثر استعداداً لمنح الائتمان، وعندما يكون هناك كساد، قد تحتاج إلى أن تكون أكثر تحفظاً في مسألة منح الائتمان للعملاء الذين يمثلون خطورة أكبر.

وأخيراً، اهتم بنتائج البحث. أحياناً يكون الرفض هو الرد المناسب فيما يتعلق بمنح الائتمان، بغض النظر عن مدى رغبتك وحاجتك إلى الصفقة؟

قراءة التقرير الائتماني. التقرير الائتماني بمثابة لقطة فوتوغرافية للأنشطة المالية لأي شركة أو فرد. والتقارير المالية تشمل عادة بيانات الدفع والسداد التاريخية وسجلات الإفلاس وملفات القانون التجاري الموحد، ومعلومات عن السلف البنكية، وعقود الإيجار، والمعلومات المقارنة الخاصة بمجال عمل الشركة.

والتقرير الائتماني المعتاد عن أي شركة يتضمن اسم الشركة وعنوانها ورقم هاتفها. كما يتضمن أيضاً اسم مديرها التنفيذي ووصفاً لتخصصها التجاري وتاريخ بدء تشغيلها، وكذلك يتضمن هذا التقرير عدد الموظفين والمبيعات وصافي الأصول في كثير من الأحيان. ويتضمن التقرير بياناً عن مدى التزام العميل بسداد ديونه وقروضه.

والمعلومات المالية متنوعة وتمتد من المبيعات الأساسية والمعلومات الخاصة بالدفع والسداد إلى التحليل التفصيلي للصفقات. وهذه المعلومات ينبغي أن تشمل فكرة موجزة عن الدعاوى القضائية، أو الحجز على الممتلكات، أو أحكام المحاكم، إضافة إلى أي ملفات أو استثمارات خاصة بالإفلاس. إذا كان هذا متاحاً، فستكون هناك معلومات تتعلق بنقل الملكية، وتغيير المواقع، وعمليات الدمج، وأي أحداث نشرت في الصحف بما في ذلك الحرائق أو الكوارث الطبيعية. ومقدار المعلومات يتوقف على وضع الشركة ومكانتها وما إذا كانت ملكية عامة أم لا.

ومعظم خدمات التقارير الائتمانية تركز على الشركات العامة. ومصادر تحديد الوضع الائتماني للشركات الخاصة والأكثر حداثة قلما يتم نشر تقارير رسمية بشأنها. ولفحص ومراجعة ممارسات الدفع والسداد الخاصة بالشركات الأصغر، حاول التحدث إلى عملائها ومورديها والبنوك التي تتعامل معها.

أيضاً تذكر أنه في حين يمكن أن تكون التقارير الائتمانية بمثابة وسائل مهمة، فهي ليست غايات في ذاتها. قبل أن تتخذ القرارات بناءً على التقارير الائتمانية، سوف تحتاج إلى تعزيز المعلومات ببيانات مستقاة من أنواع أخرى من البحوث الخاصة بتلك الشركات، وأيضاً من العملاء والموظفين وجهات الاتصال والمعارف الشخصية.

الحد من الحسابات المتأخرة عن موعد سدادها

أفضل طريقة للحد من التأخير في سداد الحسابات هي تجنب التعامل مع عملاء ذوي تاريخ ائتماني سيئ. ومع ذلك، إذا قيدت نفسك بالتعامل مع شركات ذات سجلات ائتمانية لا تشوبها شائبة، فهذا يمكن أن يضيق نطاق عملائك المحتملين. وللأسف فإنك إذا كنت صاحب شركة ناشئة، فغالباً ما لا يكون أمامك خيارات كثيرة سوى أن تقبل التعامل مع أي شخص يرغب في التعامل معك. وحتى بعد هذا، عادة ما لا تملك السيطرة الكاملة على شروط عقود أو اتفاقيات البيع. والحقيقة هي أن أفضل وأكبر العملاء يرغبون في أن تطالبهم بالسداد كل ثلاثة أشهر ثم يقضون بعد ذلك ٦٠ يوماً في السداد. وبالتأكيد أنت لا ترغب في أن تخسر هؤلاء العملاء.

وفي حين أنك لا ترغب في تدمير أي علاقات عمل قائمة بالفعل أو محتملة عن طريق وضع شروط قاسية وشاقة للسداد والدفع، ينبغي أن يكون لديك نوع من السيطرة على حساب المقبوضات لتجنب حدوث فوضى في التدفق النقدي. فعلى أية حال، أنت لست بنكاً. والخطوات الخمس التالية يمكن أن تفيد التدفق النقدي دون أن تعرضه للخطر.

١. تنبه للعملاء الجدد ذوي التاريخ الائتماني السيئ. لا يمكنك أن تتوقع أن الشركة أو العميل الذي له تاريخ من الشيكات المرفوضة من البنك أو معروف عنه التأخر في سداد الفواتير سوف يغير من طريقته عند تعاملك معه. إذا كنت مضطراً للتعامل مع مثل هذا العميل الذي يتأخر في السداد بشكل مزمن، فلتضع قواعد ائتمانية حاسمة في وقت مبكر وابدأ العلاقة على مهل. قم بتزويد هذا العميل أو تلك الشركة ذات السجل الائتماني المثير للشك بأدنى قدر ممكن من المنتجات أو الخدمات إلى أن

تثبت أهليتها للتعامل معها بشكل موسع. ومهما كان قدر حاجتك إلى هذه الصفقة، لا تبدأ أبداً التعامل مع شخص أو شركة إلا بعد أن يكون لديك عقد موقع يقرر بوضوح ما اتفق عليه الطرفان بشأن شروط السداد.

٢. بمجرد أن تبدأ في التعامل مع شخص ما، تأكد من أنك تختم الفواتير بتاريخ السداد الواجب الدفع فيه. لا تعتمد على العميل في النظر إلى تاريخ الفاتورة وإضافة ٣٠ يوماً -أو أياً كانت شروط الدفع- كي يحدد هو تاريخ السداد.

٣. امنح خصومات لمن يبكرون في السداد وافرض غرامات على من يتأخرون. الخصم المعتاد هو ٢ إلى ٣٪ من الإجمالي إذا كان الدفع خلال ١٠ أيام من تاريخ تحريرها. والحد الأقصى للغرامات يختلف وفقاً للقوانين المعمول بها ومجال العمل، وغير ذلك من الأمور.

٤. اتصل هاتفياً بالعملاء وابدأ في محاولة التحصيل في اليوم الذي يلي يوم السداد المتفق عليه. لا تنتظر أبداً، اجعل عملاءك يدركون أنك تراقب حساب المقبوضات وتواريخ الدفع عن كثب.

٥. إلى أن يدفع العملاء فواتيرهم، لا تجرِ معهم أي صفقات أو معاملات تجارية أخرى. لا تتخلَّ أبداً عن هذه القاعدة، سوف تسبب لنفسك مزيداً من المشكلات وتضيع أي فرصة لتحصيل ما يدين به الآخرون لك. إذا كنت بالفعل ترغب في الاستمرار في التعامل مع عميل مدين لك، صمم على أن يتم التعامل بينكما على أساس الدفع عند تسليم أي بضائع أو خدمات جديدة له.

وكالات التحصيل

من السهل أن تمنح قدراً مبالغاً فيه من الائتمان عند محاولة إغراء الشركات على مزيد من التعامل معك. المبالغة في منح الائتمان يمكن أن تؤدي إلى حسابات غير مدفوعة أو معلقة، مما قد يحد بسرعة وشدة من السيولة النقدية التي تنمي بها شركتك. وإذا لم تظل مسيطراً على الحسابات المتأخرة ومتابعاً لها، فسوف تتضاءل فرصة تحصيل المال بمرور الوقت.

إحدى الطرق التي تتغلب بها على مشكلة الحسابات المتأخرة وتستعيد قدراً كبيراً منها هي الاستعانة بوكالة تحصيل. فهذه الوكالات تحدد مواقع المدينين وتحصل الديون التي عليهم من أجلك. وإذا استعنت بها في وقت مبكر، فغالباً ما ستتمكن من استرداد نسبة كبيرة من الديون المستحقة.

إضافة إلى زيادة فرص استرداد ديون العملاء، فإن الاستعانة بوكالات التحصيل توفر الوقت والمال؛ واللذين يعدان من أهم وأثمن مواردك. فهذه الوكالات يمكن أن تكون أكثر كفاءة وفعالية منك في استرداد الحسابات والديون المتأخرة وذلك بفضل أنظمتها الهاتفية المصممة والمعدة بما يتناسب مع كل عميل وبفضل أجهزة الكمبيوتر وبرامجه. وبالرغم من أن وكالات التحصيل تأخذ نسبة تتراوح بين ١٥ إلى ٥٠٪ مما تقوم باسترداده، فسوف تحصل في النهاية على أكثر مما كنت ستحصل عليه إذا قمت بالتحصيل بنفسك.

عند اختيار وكالة تحصيل تتعامل معها، ينبغي أن تأخذ النقاط التالية في الاعتبار.

يتعين عليك أن تعرف ما إذا كانت وكالة التحصيل التي تستعين بها عضواً في وكالات التحصيل أو اتحاد القانون التجاري التابع لبلدك والذي يتطلب من الأعضاء الالتزام بمجموعة من الأخلاقيات وأن يكونوا على دراية بقانون الممارسات العادلة في تحصيل الديون.

تأكد من أن الوكالة تتمتع بتأمين يحمي الشركة في حالة ما إذا ارتكبت الوكالة أخطاءً أثناء عملية التحصيل.

اطلب من الوكالة أن تخبرك بمعدلها المعتاد في الاستعادة أو التحصيل وأن تعطيك قائمة بالمرجعيات. اتصل ببضع الشركات المدونة بالقائمة وتبين المدة التي استغرقتها الوكالة في تحصيل الحسابات المتأخرة. وإذا ما كانت حصلت الدين كاملاً أو نسبة منه فقط، وإذا كانت تلك الشركات راضية عن جهود التحصيل التي تبذلها الوكالة أم لا.

مبادئ المحاسبة المقبولة

الأسس والمبادئ المحاسبية المقبولة بوجه عام هي مجموعة من المقاييس والمعايير المحاسبية المعروفة. وباستخدام مقاييس ومعايير المبادئ المحاسبية المقبولة، يتم إفراد حساب للتكاليف والفوائد بطريقة مميزة وقانونية لضمان التوافق والاتساق مع المبادئ والأسس المحاسبية للشركات الأخرى، وأيضاً من أجل مقارنة مختلف المشروعات والاستثمارات ببعضها البعض.

مخطط الحسابات

الخطوة الأولى في إعداد نظام محاسبي هي اتخاذ قرار بشأن ما تريد متابعته. ومخطط الحسابات هو ببساطة قائمة تحتفظ بها كل شركة من أجل تسجيل وتتبع بنود ومدخلات

معينة. وسواء قررت استخدام نظام يدوي أو برنامج كمبيوتر، يمكنك تعديل وضبط مخطط الحسابات بما يتناسب مع أي شركة.

وترقيم الحسابات يُستخدم كطريقة سهلة لتحديد الحسابات. ومخطط الحسابات بمثابة الوقود للنظام المحاسبي. وبعد مخطط الحسابات، تقوم بإعداد نظام دفتر الأستاذ العام، والذي يعد بمثابة المحرك الذي يدير بالفعل النظام المحاسبي بصفة يومية.

ومخطط الحسابات هو الأساس الذي عليه سوف تبني نظاماً محاسبياً. اهتم بإعداد مخطط الحسابات بطريقة صحيحة في المرة الأولى. اجعل التوصيفات الخاصة بكل حساب موجزة بقدر الإمكان، واترك حيزاً كافياً في المسلسل الرقمي بحيث تتمكن من إضافة حسابات جديدة في المستقبل.

المحاسبة الإدارية والإدارة المالية

هناك تصورات ومفاهيم عديدة في الأنظمة المحاسبية التي تعد بمثابة أدوات ووسائل لصنع القرار بالنسبة لصاحب الشركة أو المدير أو المتخصص في هذا المجال.

التكاليف الثابتة، والمتغيرة، وأنواع أخرى

هناك أنواع شتى من التكاليف الخاصة بالشركات والتي من بينها التكاليف الثابتة، والمتغيرة، والإضافية، وتكاليف الفرص البديلة أو الضائعة.

والتكاليف الثابتة تشمل جميع التكاليف التي لا يحدث فيها تباين خلال نشاط الشركة في فترة محاسبية ما. والتكاليف الثابتة هي التكاليف الحتمية التي لابد من سدادها في أي وقت بغض النظر عن مستوى المخرجات والنتائج وبغض النظر عن كم الموارد المستخدمة. والتكلفة الثابتة لا تتباين من الناحية النظرية بالنشاط أو المبيعات ومثل هذه التكاليف غالباً ما تشمل المكاتب، أو المصانع، أو الإهلاك، أو التأمين، أو التعويضات المهنية.

والتكاليف المتغيرة هي التكاليف التي لها علاقة بالنشاط، والتكاليف المتغيرة تشمل الأشياء الواضحة كعمولات المبيعات، والمواد الخام، والمكونات، والتوزيع، وتمويل الصفقات.

والتكاليف الإضافية أو الزائدة هي تلك التكاليف التي تتغير بسبب تغير إضافي في النشاط، مقارنة بتلك التكاليف التي لا تتأثر. وهذا النوع يعني تلك التكاليف التي يمكن أن تنشأ إذا تم اتخاذ مجموعة معينة من الإجراءات.

أما تكاليف الفرصة البديلة أو الضائعة فهي تشير إلى البدائل أو الفرص التي يتم التضحية بها في سبيل الحل الذي يتم اختياره. ولأن الموارد تكون محدودة، فإن أي قرار يتم اتخاذه في سبيل إنجاز شيء معين (خدمة، أو بضائع، أو تحديث، إلخ)، يعني الاستغناء عن شيء آخر.

والتكاليف الضائعة تشمل التكاليف السابقة التي لا يمكن استعادتها.

التكلفة المعتمدة على النشاط

الطريقة التحليلية المالية للتكلفة تربط جهوداً وموظفين معينين بمهام معينة، بما يتيح الفرصة لتحليل المهام وفهم التكاليف الحالية المخصصة لمهام معينة بطريقة جيدة. وتحليل التكلفة على أساس النشاط يمكن أن يكون تحليلاً للعمل الذي يتم أداؤه من قبل موظف معين أو وحدة عمل خلال عام والتكلفة المرتبطة بكل مرة يتم فيها أداؤه للوصول إلى تكلفة سنوية لهذا النشاط. فمثلاً، الشركة التي تفكر في مسألة الاستعانة بمصدر خارجي للقيام بالمهمة الخاصة بكشف الأجور يمكن أن تقوم بتحليل عدد الأشخاص في أقسام الموارد البشرية والمحاسبية الذين يشاركون في معالجة كشف الأجور في كل فترة تُدفع فيها الأجور، وتقوم الشركة بتقييم الرواتب الملحقة أو الجانبية والمصروفات العامة، وتضرب في عدد مرات دفع الأجور في السنة، وتصل إلى التكلفة التي تقوم على أساس النشاط والمتعلقة بمعالجة كشف الأجور والاضطلاع بهذه المهمة. وهذا التقييم يمكن أن تتم مقارنته بقائمة الأسعار التي تحصل عليها الشركة من المصدر الخارجي الذي يقوم بإعداد كشف الأجور كي تحدد التكلفة/الفائدة النسبية للاستعانة بهذا المصدر الخارجي في مقابل التكلفة/الفائدة النسبية للاضطلاع بهذه المهمة داخلياً.

الضرائب

أساسيات ضريبية للمشروعات الصغيرة

فيما يلي الأرباح، يمكن أن تكون الضرائب أهم مشكلة تواجه كل شركة أو مشروع صغير. سوف ترغب في التأكد من أنك تفي بجميع مسئولياتك الضريبية؛ وأن تقتنص كل فرصة لتقليل الضرائب. استخدم النصائح التالية لضمان عدم دفعك أكثر مما ينبغي عليك دفعه.

الإلغاء: التخفيضات

يمكنك أن تخصم جميع نفقات الشركة "العادية والضرورية" من الإيرادات للتقليل من الدخل الخاضع للضرائب (انظر الجزء الفرعي "التخفيضات الضريبية" لاحقاً في هذا الفصل). وبعض التخفيضات الضريبية تكون واضحة: المصروفات الخاصة برحلات العمل، والمعدات، والأجهزة، والمرتبات، والإيجار. لكن القواعد التي تحكم التخفيضات ليست بسيطة دائماً. لا تهمل التخفيضات المحتملة التالية:

- ✓ خسائر الشركة. يمكن خصم خسائر الشركة من الدخل الشخصي لتقليل الضرائب. وإذا كانت الخسائر تفوق الدخل الشخصي هذا العام، يمكنك استخدام خسائر الشركة لهذا العام للتقليل من الدخل الخاضع للضرائب في الأعوام المستقبلية.
- ✓ ضرائب الموظفين. إذا قمت بتعيين موظفين، فسوف يتعين عليك دفع أنواع عديدة من الضرائب؛ أو استقطاعها من رواتبهم.

  الاستقطاع. اشتراكات التأمين الاجتماعي، والرعاية الطبية، والضرائب على الدخل ينبغي أن تُستقطع من رواتب الموظفين.

  دور صاحب العمل. ينبغي أن يسدد صاحب العمل النسبة الضريبية المقررة والخاصة بالرعاية الطبية، والتأمينات الاجتماعية جنباً إلى جنب مع موظفيه.

  ضريبة البطالة. هناك ضرائب تفرضها الحكومة وتعرف بضرائب البطالة.

الضرائب التقديرية الربع سنوية

هذا الجانب من القانون الضريبي يربك الكثير من رجال الأعمال ويغيظ الكثير من أصحاب الشركات والمشروعات الذين يتخذون من المنزل مقراً لها. فالفشل في التكيف مع فاتورة ضريبية تقديرية يمكن أن يسبب مشكلات تتعلق بالتدفق النقدي ويفرز احتمال التعرض لعقوبة القانون. العلاج الشافي بسيط؛ اعرف مسئولياتك:

- ✓ من الذي يجب أن يدفع؟ ربما ينبغي عليك سداد ضرائب تقديرية ربع سنوية إذا كنت تتوقع أن تتجاوز فاتورة ضريبية إجمالية في سنة ما مبلغ ٥٠٠ دولار.
- ✓ ما المقدار الذي يجب عليك دفعه؟ بحلول نهاية العام، ينبغي أن تدفع إما ٩٠٪ من الضريبة المستحقة عن العام وإما ١٠٠٪ من المقدار الضريبي للعام الماضي (الرقم يمكن أن يصل إلى نسبة ١١٠٪ إذا تجاوز دخلك ١٥٠٠٠٠ دولار). والمحاسب يمكن أن يساعدك على حساب الأقساط الضريبية. أو يمكنك أن تطرح النفقات من

دخلك كل ثلاثة أشهر (ربع عام)، وتطبق معدل الضريبة على الدخل (وأي معدل ضريبي عن النشاط الحر) على الرقم الناتج (أرباحك ربع السنوية).

ضرائب المبيعات

كثير من الخدمات غير خاضعة للضرائب، لكن معظم المنتجات خاضعة لها (الاستثناءات المعتادة هي الأغذية والأدوية). ومع ذلك، ينبغي أن تراجع قسم الضرائب في المنطقة التي تتبع لها كي تعرف ما إذا كان واجباً عليك دفع ضريبة على الخدمات التي تقدمها شركتك. إذا كنت تبيع منتجاً أو تقدم خدمة خاضعة لضرائب المبيعات، ينبغي أن تقوم بالتسجيل مع مصلحة الضرائب. بعد ذلك يتعين عليك رصد المبيعات الخاضعة للضرائب وغير الخاضعة لها مع إدراج تلك المعلومات بالإقرار الضريبي الخاص بالمبيعات.

المواعيد النهائية

أي موظف يتقاضى راتباً يتعين عليه ألا ينسى التواريخ المعينة شديدة الأهمية والمرتبطة بالضرائب في البلد أو المنطقة التي يعيش فيها.

- ✓ الإقرارات السنوية. معظم الإقرارات السنوية تكون واجبة في تاريخ محدد بالنسبة لمعظم الشركات.
- ✓ الضرائب التقديرية. الضرائب التقديرية أيضاً تكون واجبة في تواريخ محددة ينبغي تذكرها بعناية.
- ✓ الضرائب على المبيعات. ضرائب المبيعات تكون واجبة في تواريخ محددة وفقاً للقواعد والقوانين المتبعة في البلد الذي تعيش فيه.
- ✓ ضرائب الموظفين. بناءً على حجم كشف الأجور، تكون ضرائب الموظفين واجبة الدفع وفقاً لما هو معمول به في البلد الذي تعيش فيه.

ضرائب الموظفين

الشركة تكون مسئولة عن تحصيل وإعداد ملفات خاصة ببعض الضرائب بالنيابة عن الموظفين. فيما يلي سنلقي نظرة على ما يتعين على أصحاب الشركات القيام به لاستقطاع الضرائب من أجور الموظفين.

- ✓ الحصول على رقم سجل. ينبغي أن تعطي الشركة تقريراً عن الضرائب الخاصة بالموظفين أو تقوم بإعطائهم كشوفاً وتقارير ضريبية. والشركة في حاجة إلى رقم سجل من أجل القيام بهذا. ينبغي على الشركة الاتصال بالجهة المختصة من أجل القيام بالإجراءات اللازمة.
- ✓ إيداع استقطاعات رواتب الموظفين في الوقت المحدد. بدلاً من الدفع للحكومة مباشرة، يودع صاحب الشركة لدى مؤسسة مالية معتمدة كالبنوك التجارية (١) ضريبة الدخل التي استقطعها من راتب الموظف، و(٢) النسبة الضريبية المقررة لصاحب الشركة والنسبة الضريبية المقررة للموظف فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي والرعاية الطبية.
- ✓ إصدار استمارة خاصة للمتعاقدين المستقلين. فالأطباء، والمحامون، والأطباء البيطريون، والمقاولون، والبائعون المباشرون، وسماسرة العقارات المؤهلون، وغيرهم ممن يسعون وراء التجارة الحرة التي في ظلها يقدمون خدماتهم للجمهور؛ هؤلاء جميعاً عادة ما لا يكونون موظفين وإنما متعاقدون مستقلون. والموظف يُطلق عليه متعاقداً حراً أو مستقلاً إذا كان يتحكم فيما يقوم به وفي الكيفية التي يؤدي من خلالها أعماله. المهم في الأمر هو أن يكون لديك الحق في السيطرة على التفاصيل الخاصة بالكيفية التي يتم بها أداء الخدمات.
- ✓ تجنب الغرامات والعقوبات القانونية. بالنسبة لصاحب الشركة، سداد وإعطاء تقارير عن ضرائب الموظفين بمثابة "مسئولية ائتمانية". وهذه المسئولية يتم التعامل معها بجدية من قبل مصلحة الضرائب والفرع القضائي للحكومة. ومصلحة الضرائب يمكن أن تفرض غرامات بسبب التأخر في السداد تتراوح بين ٢٪ إلى ١٥٪ من المبلغ واجب الدفع (حسب مدة التأخير في السداد بعد تسلم إخطار مصلحة الضرائب).

الإعداد للفحص والمراجعة الضريبية

الفحص الضريبي تجربة يتمنى كل رجل أعمال أن يتجنبها. ومع ذلك، إذا قام أشخاص من مصلحة الضرائب بزيارة شركتك، فإن فهم ما يمكن أن يبحثوا عنه يمكن أن يحقق فارقاً يجعل ما كان بالغ الصعوبة أمراً سهلاً يسيراً. وأثناء عملية المراجعة والفحص الضريبي التي يقوم بها مندوب الضرائب، يمكن أن يقوم بفحص بنود عديدة ومحددة في الإقرار الضريبي وسجلات الشركة، بما في ذلك:

✓ الدخل. سوف تقوم مصلحة الضرائب بمقارنة كشوف الحسابات والودائع البنكية بالدخل الذي قمت بإعطاء تقرير به. أيضاً ستقوم بمراجعة وفحص الفواتير وسجلات المبيعات والإيصالات، إضافة إلى دفتر الأستاذ العام وغير ذلك من السجلات الرسمية الخاصة بمسك الدفاتر. إذا كنت قد حصلت على هبات أو منح مالية أو ورثت إرثاً، فاحتفظ بالسجلات لتكون بمثابة وثائق مستندات توضح مقدار ما حصلت عليه. الأرجح أن تقوم مصلحة الضرائب تلقائياً بتصنيف تلك المبالغ على أنها دخل وتفرض عليها ضريبة دخل. أيضاً سوف تقوم بتصنيف أي تبادل للبضائع أو الخدمات بدلاً من التعامل النقدي (كصفقات المقايضة مثلاً)، على أنه دخل خاضع للضرائب.

✓ النفقات والتخفيضات الضريبية. قد يقوم المدقق أو المراجع الضريبي بمقارنة الشيكات الملغاة، والفواتير الموضوع عليها علامة تدل على سدادها، وكشوف الحسابات البنكية، وبيانات بطاقات الائتمان، وإيصالات الدفع، أو المنح الخيرية، وغيرها من سجلات الشركة؛ ويقوم بمقارنتها بالنفقات والخصومات التي أوردتها في الإقرار الضريبي. أيضاً ستهتم مصلحة الضرائب اهتماماً خاصاً بالديون، أو خسائر الشركة المدرجة في الإقرار الضريبي، كما ستهتم بالمنح الخيرية، ونفقات رحلات العمل والوجبات والترفيه. احتفظ بسجل يثبت صحة مصروفات ونفقات رحلات العمل والوجبات والترفيه وتأكد من أنك تخصم فقط النفقات والمصروفات المؤسسية القانونية.

✓ القروض والفوائد. المدقق الضريبي سيقوم بمراجعة الأوراق، والمستندات، والودائع، وكشوف الحسابات البنكية، وبيانات بطاقات الائتمان، والإيصالات والشيكات الملغاة للتأكد من أنك استخدمت القروض فقط من أجل تغطية نفقات الشركة. هذا أمر مهم لأنك ستخصم الفوائد الخاصة بالقروض المرتبطة بالعمل فقط وليس مسموحاً لك بخصم غيرها.

✓ تصنيفات الموظفين. سوف تقوم مصلحة الضرائب بمراجعة تصنيفات الموظفين المدرجة على الإقرار الضريبي، وسوف تقوم بمراجعة هذه البيانات استناداً إلى كشوف حضور الموظفين، والتوصيفات الوظيفية، وخطط المزايا والإعلانات، والفواتير، والشيكات الملغاة والعقود، وسجلات الشركة الأخرى. ومفتشو الضرائب سوف يوجهون اهتماماً خاصاً لتصنيفات المتعاقدين المستقلين، لأن كثيراً من الشركات تصنف الموظفين العاديين على أنهم متعاقدون بما يخالف القانون.

- ✓ كشف الأجور. سوف يقوم مفتشو ومراجعو الضرائب بفحص الشيكات الملغاة، والإقرارات الضريبية، والودائع، وسجلات الشركة، وغير ذلك من الاستثمارات لمراجعة مدى التكامل والدقة وضبط الملفات. سيقومون أيضاً بمراجعة السجلات والملفات الخاصة باستقطاعات الضمان الاجتماعي، وضرائب الرعاية الصحية، والدخل المتحقق مقدماً مثل دخل الائتمان، وتعويضات البطالة، وتعويضات العاملين. أيضاً ستقوم مصلحة الضرائب بفحص ومراجعة المرتبات والعلاوات المدفوعة لأصحاب الشركة ومسئوليها للتأكد من أنها قانونية وفي إطار مقاييس ومعايير مجال نشاط الشركة.
- ✓ سجلات أخرى. يمكن أن يقوم المدقق الضريبي أيضاً بفحص السجلات من محاسب أو معد ضريبي، من بنك أو أي مؤسسة مالية أخرى، ومن الموردين والعملاء. إضافة إلى التفتيش في الأمور المالية للشركة، قد يقوم المدقق الضريبي بالتفتيش في الأمور المالية الشخصية. فيمكن أن تقوم مصلحة الضرائب بمقارنة أسلوب حياتك الحالي بالدخل الموضح بالإقرار الضريبي لتحديد ما إذا كانا متوافقين. والمدقق أو المراجع الضريبي يمكن أن يتحدث مع الآخرين ممن لديهم معرفة بك وبموقفك المالي.

التخفيضات الضريبية

الضرائب جزء حتمي –ومؤلم– من حياة أي رجل أعمال أو صاحب شركة. لكن هناك طرقاً لتقليل الأعباء الضريبية للشركة –إن لم يكن التخلص منها تماماً– إذا عرفت الكيفية التي تستفيد بها من الخصومات والتخفيضات الضريبية استناداً إلى نفقات ومصروفات الشركة.

معظم أصحاب الشركات يعرفون أنهم مدينون فقط بالضرائب الخاصة بصافي أرباح شركاتهم؛ أي إجمالي الأرباح بعد طرح الأمور المستحقة للتخفيض الضريبي؛ ونتيجة لذلك، فإن معرفة الكيفية التي يتم بها الاستفادة من نفقات الشركة التي يمكن خصمها من الدخل يمكن أن تقلل بشكل مثير من الأرباح الخاضعة للضرائب. يمكنك قانونياً خصم عدد من النفقات المرتبطة عادة بمجال تجاري معين أو بالشركة. ومن الأمور الشائعة التي تحظى بتخفيض ضريبي عليها:

- ✓ أجور الموظفين ومعظم مزايا الموظفين.
- ✓ الإيجار أو أقساط الإيجار.

- ✓ الضرائب العقارية على ملكيات الشركة من المباني العقارية.
- ✓ الفوائد على قروض الشركة.
- ✓ التأمين على الشركة.
- ✓ تكاليف الإعلان والترويج.
- ✓ تعليم الموظفين وتدريبهم.
- ✓ التعليم من أجل الاحتفاظ بمهارات العمل المطلوبة أو من أجل تحسينها.
- ✓ الرسوم القانونية وأتعاب الاستعانة بمتخصصين.
- ✓ المعدات والتجهيزات.
- ✓ تكاليف الهاتف.
- ✓ إصلاحات المكتب أو الشركة.

إذا كان لديك مشروع مقره المنزل أو مكتب في بيتك، يمكنك أيضاً أن تخصم حصة الضرائب العقارية السكنية، والتجهيزات، وتكاليف الهاتف طالما أنك تستطيع أن تثبت شرعية شركتك أو مشروعك الذي يتخذ من المنزل مقراً له.

وأخيراً، احتفظ دائماً بسجلات كاملة ودقيقة للشركة لتكون لديك مستندات ووثائق خاصة بالودائع، والدخل، والنفقات، والأمور الخاضعة للتخفيض الضريبي. فعندما تقوم مصلحة الضرائب بتفتيش ومراجعة شركة ما، فإنها يمكن أن تطلب من صاحبها أن يثبت أن كل بند أو قيد وارد بالإقرار الضريبي صحيح.

وقوانين الضرائب تتغير سنوياً، ويمكن أن تكون معقدة جداً. دائماً قم باستشارة محاسب أو محام ضريبي من أجل مساعدتك وتزويدك بالاستراتيجيات والمقترحات الخاصة بموقفك الخاص.



الاقتصاد الدولي، والقومي، والمحلي

الاقتصاد علم من العلوم الاجتماعية التي تحلل الخيارات التي يقوم بها الناس والحكومات في توزيع وتخصيص الموارد المحدودة. وفي حين يبدو هذا التعريف علمياً إلى حد ما، فإن معظم الناس لديهم فهم حدسي إلى حد ما لقوانين العرض والطلب. وعند اتخاذ قرارات شراء، جميعنا نحدد المنتجات أو الأنشطة التي تتناسب مع جداولنا الزمنية، وميزانياتنا وحاجاتنا؛ ومن خلال هذه الخيارات الاقتصادية، نقرر ما نريد أن يكون متاحاً في سوقنا وبأي ثمن يكون. والنظام الاقتصادي هو المؤسسة الاجتماعية التي من خلالها يتم إنتاج وتوزيع واستهلاك البضائع والخدمات. والقرارات الاقتصادية التي نتخذها تؤثر على الأنظمة الاقتصادية التي غالباً ما تكون عالمية وأوسع في مداها. وهناك مزيج من السياسات المحلية والدولية التي تخصص وتوزع الموارد والسلع والعمالة والتعريفات الجمركية وما إلى ذلك من أمور تؤثر في أسعار السلع والخدمات التي نقوم بشرائها واستهلاكها. ومع ذلك، فإن هذه العوامل تظهر على مستويين مختلفين يقوم علماء الاقتصاد بدراستهما: الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي.

الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي

الاقتصاد الجزئي هو دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة كالمستهلكين والأسر والشركات الفردية. إنه دراسة الجوانب الفردية أو الجزئية للاقتصاد والكيفية التي يتم بها تحديد الأسعار وكيف أن هذه الأسعار تحدد بدورها الإنتاج والتوزيع واستخدام السلع والخدمات. والاقتصاد الكلي يشير إلى دراسة الموضوعات والقضايا الاقتصادية الكلية لبلد ما. وبالرغم من أن هذين النوعين يتم التعامل معهما بشكل منفصل، إلا أنهما متداخلان، لأن الموضوعات والقضايا الاقتصادية الكلية تساعد في تشكيل القرارات التي تؤثر على الأفراد والأسر والشركات.

جانب آخر من علم الاقتصاد يركز على التأثير العالمي للأسواق الناشئة. فالأسواق المالية للاقتصاديات النامية في آسيا كالصين، والهند، وإندونيسيا، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وتايوان، وتايلاند تعد من بين أهم الأسواق. وفي أمريكا اللاتينية، تظهر حالياً دول كثيرة كالأرجنتين، والبرازيل، وتشيلي، وكولومبيا، والمكسيك، وبيرو، وفنزويلا، نشاطاً اقتصادياً/ مالياً هائلاً. وفي أفريقيا، هناك خمس دول تعتبر بمثابة أسواق ناشئة بدأت تظهر على المسرح الدولي وهي: غانا، وساحل العاج، وكينيا، ونيجيريا، وجنوب أفريقيا. وفي أوربا، تعد جمهورية التشيك، واليونان، والمجر، وبولندا، والبرتغال، وروسيا، وتركيا بمثابة أسواق تسعى نحو الاستقرار المالي الذي تتمتع به دول الاتحاد الأوروبي.

العرض والطلب

العلاقات الأساسية في دراسة الأنظمة الاقتصادية هي العوامل التي تدفع قوى تلك الاقتصاديات: العرض والطلب. والعرض يشير إلى استعداد وقدرة البائعين والتجار على توفير البضائع والخدمات من أجل البيع بأسعار مختلفة. والطلب يشير إلى استعداد وقدرة المشترين على شراء البضائع والخدمات بأسعار مختلفة.

العوامل الموجهة للطلب

دراسة الاقتصاد تركز على رغبات وحاجات المشاركين في أي سوق، والموارد المالية المحدودة التي يتعين عليهم إنفاقها على رغباتهم. ويمكن فهم الديناميكيات بين العرض والطلب

بأفضل طريقة ممكنة إذا تأملنا منحنى الطلب. ويعرف الطلب على أنه العلاقة بين ثمن السلعة والمقدار أو الكمية التي يستطيع المستهلك ويكون على استعداد لشرائها في فترة زمنية محدودة، مع الأخذ في الاعتبار المستويات الثابتة للعوامل الحاسمة الأخرى؛ الأذواق، والدخل، وأسعار السلع المرتبطة، والتوقعات، وعدد المشترين. والشكل البياني لمنحنى الطلب يُظهر مقدار المنتج الذي سوف يقوم المشترون بشرائه بأسعار مختلفة. ومن المعتاد أن يزداد الطلب عندما يقل سعر المنتج ويقل الطلب عندما تزداد الأسعار. وحساسية أو مرونة التغييرات في السعر والطلب يُطلق عليها المرونة السعرية.

والمنتجات والخدمات لها درجات مختلفة من المرونة السعرية. فمثلاً، إذا زاد ثمن البنزين، فإن الطلب الكلي قد لا يقل بشكل متناسب مع هذه الزيادة (وهذه درجة منخفضة من المرونة السعرية)، لأن الناس لا يزالون في حاجة إلى البنزين كوقود لسياراتهم (على افتراض أنه ليست هناك بدائل؛ كالاتجاه نحو استخدام النقل العام). أما إذا زادت تكلفة رحلات السفر عبر الخطوط الجوية بشكل كبير، فإن معدل الطلب على السفر الجوي سيقل بشكل ملحوظ. هذا يعني أن هناك درجة عالية نسبياً من المرونة السعرية.

والشركات تحتاج إلى مراقبة ورصد واعيين للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الطلب. لأنها إن لم تضع تلك العناصر المختلفة للطلب نصب عينيها على نحو دائم -بقدر ارتباطها بمجال عملها- فمن المؤكد أن منافسيها سيجدون ميزة تنافسية يمكن أن تؤثر على بقاء الشركة على المدى الطويل.

العوامل الموجهة للعرض

الجانب الخاص بالعرض في أي نظام اقتصادي يشير إلى العلاقة بين الأسعار والكميات المختلفة التي سيقوم البائعون والتجار بعرضها: بوجه عام، كلما ارتفعت الأسعار، زادت المنتجات والخدمات التي سيتم عرضها.

وقانون العرض والطلب يفيد أن الأسعار يتم تقريرها من خلال نقطة تقاطع العرض والطلب؛ فالنقطة التي يتلاقى عندها العرض والطلب تحدد سعر التوازن، أو سعر السوق السائد الذي به يمكنك أن تتوقع شراء منتج معين. إذن جميع عوامل العرض والطلب هذه يمكن أن تحدد سعر منتج أو خدمة في السوق.

الأنظمة الاقتصادية

في القرن العشرين، كان هناك بشكل أساسي نظامان اقتصاديان متنافسان يعطيان إجابات لأسئلة عما ينبغي إنتاجه ولأجل مَنْ يُنتج، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المحدودة: "اقتصاد السلطة" الذي توجهه حكومة مركزية "واقتصاد السوق" الذي يقوم على أكتاف المؤسسات والمنشآت الخاصة. ولقد أثبت التاريخ أن نظام اقتصاد السلطة، على مستوى العالم، لم يكفل أو يعزز النمو الاقتصادي ولم يمنح الأمان الاقتصادي على المدى الطويل لمواطنيه.

المنشآت الخاصة

حقيقةً، كثير من الأنظمة الاقتصادية التي تهيمن عليها الدولة تتحول إلى الخصخصة لتحسين العوائد وزيادة الكفاءة. والخصخصة هي بيع الشركات المملوكة للحكومة إلى المستثمرين كملكيات خاصة. وفي الولايات المتحدة أتاح هذا الاتجاه الفرصة للشركات الأمريكية كي تمتلك شركات أخرى في دول أخرى كانت تحظر من قبل الاستثمار الأمريكي. لماذا يظهر هذا الاتجاه؟ سوف نلقي نظرة على أربعة أنواع مختلفة من هياكل السوق التي يتم تحديدها حالياً في النظام المؤسسي الخاص.

والنظام المؤسسي الخاص، أو اقتصاد السوق يتركز حول النظرية/الفكرة/الفلسفة الاقتصادية الخاصة بالرأسمالية والمنافسة. والرأسمالية هي نظام اقتصادي يتم فيه مكافأة الشركات على تلبيتها لحاجات ورغبات ومطالب المستهلكين. وهو يتيح الملكية الخاصة لكل الشركات. ورجال الأعمال الذين يرغبون في تحقيق أرباح يقيمون مشروعات يعتقدون أنها ستخدم حاجات المستهلكين. وتعرض الدول الرأسمالية على الشركات الأجنبية فرصاً للمنافسة دون حواجز تجارية مبالغ فيها:

وتتيجة لعدم فعالية النظام الاقتصادي الذي يخضع للحكومات، تنزع الحكومات إلى رفع هيمنتها عن ملكية الشركات والأرباح وتخصيص وتوزيع الموارد الذي يصاحب الرأسمالية واقتصاديات السوق، مع جعل المنافسة تنظم الحياة الاقتصادية وتصنع فرصاً وتحديات يتعين على الشركات التعامل معها للنجاح.

تصنيف المنافسة. هناك أربعة أنواع مختلفة من المنافسة في النظام المؤسسي الخاص: المنافسة النظيفة، والمنافسة الاحتكارية، واحتكار الأقلية، والاحتكار المنفرد.

المنافسة النظيفة تتم في سوق أو مجال يكون به عدد من المتنافسين. ويكون من السهل دخول السوق لأنه ليست هناك حواجز كثيرة أمام دخوله، وكثير من الناس/الشركات تكون قادرة على عرض منتجاتها التي تكون مماثلة لبعضها البعض. وفي السوق الذي تسوده منافسة نظيفة يصبح السعر الأقل هو العامل الحاسم الذي يقود المشترين نحو تفضيل هذا التاجر على ذاك، والأرجح أنه لا يوجد في هذا السوق الكثير من الاختلاف بين المنتجات. إضافة إلى ذلك، فإن الكمية التي يمكن أن يعرضها كل تاجر أو بائع تشكل نسبة صغيرة لا يكون لها تأثير على الأسعار عندما يبيعها صاحبها بعيداً عن المنافسة. لذلك فإن كل شركة على حدة في تلك الأسواق الخاصة تبيع المنتجات الأساسية يكون لديها قدر ضئيل جداً من السيطرة على الأسعار.

والمنافسة الاحتكارية تعني وجود عدد أقل من المنافسين، لكن تظل المنافسة قائمة. وفي هذه النوعية من الأسواق، يكون من الصعب إلى حد ما دخول السوق. ومعوقات الدخول يكون سببها الموقع، وإمكانية الوصول إلى السلع والمنتجات، والتكنولوجيا، ومستويات الاستثمار الرأسمالي. والنتيجة تتمثل في أنه يكون هناك في العادة اختلافات بين المنتجات التي تعرضها الشركات المتنافسة؛ فربما تؤدي تلك المنتجات نفس الوظيفة، لكن هناك اختلافات تعتمد على تفضيلات وأذواق المستهلكين. ونتيجة لعامل الاختلاف هذا، تكون كل شركة على حدة قادرة على أن تتمتع بشيء من السيطرة على الأسعار، ويمكن لكل شركة أن تضع خصماً أو تمنح هدية مجانية على منتجها كي يمتاز على غيره ويؤثر في معدل الطلب.

واحتكار الأقلية يحدث في الأسواق التي يشح فيها المنافسون. وقلة المنافسة تحدث نتيجة للمعوقات الكبيرة التي تمنع المنافسين من دخول السوق، وقليل من كبار التجار يتنافسون من أجل نصيب كبير نسبياً في السوق. والمنتجات أو الخدمات في هذا السوق يمكن أن تكون متماثلة (شركات الهاتف مثلاً)، أو مختلفة (السوبر ماركت). وفي الأسواق التي يسودها احتكار الأقلية، تتمتع كل شركة ببعض السيطرة والتحكم في الأسعار (فشركة هول فودز ماركت للأغذية يمكن أن تبيع منتجاتها بأسعار أعلى من شركة ألبير تونز)، كما يمكن أن توجد نوعاً من التميز أو التنافس من أجل المزيد من نصيبها في السوق عن طريق جعل السعر جانباً أساسياً من استراتيجياتها في اجتذاب العملاء.

والاحتكار المنفرد يتواجد في النظام المؤسسي الخاص عندما لا يكون هناك أي منافس آخر. هذا يعني أنه في ظل هذا النوع من الاحتكار يكون هناك مصدر واحد لسلعة أو خدمة معينة. وفي هذه الحالة، تقوم الحكومة في أغلب الأحيان بتنظيم من يدخل السوق، لذلك لا

يكون هناك عوائق محددة أمام الدخول، لكن التنظيمات الحكومية تضمن عدم وجود منتجات أو خدمات في السوق. وقلة المنافسة تسفر عن سيطرة لا بأس بها على الأسعار في سوق احتكار نظيف، أو غير خاضع لقواعد. لكن هناك القليل جداً من السيطرة على الأسعار فيما يتعلق بالاحتكار الخاضع لتنظيمات وقواعد. وكمثال للاحتكار النظيف، لنفرض أن شركة دوائية أصدرت دواءً جديداً تتمتع هي وحدها ببراءة اختراعه. بعض الأدوية ليس لها بديل حالي، وفي هذه الحالة تتمتع الشركة الدوائية الحاملة لبراءة اختراع هذا الدواء باحتكار إنتاجه وتوزيعه. هنا تقوم الحكومة بضمان عدم إنتاج أي شركة أخرى لهذا الدواء، وهذا يعد بمثابة عائق كافٍ لدخول السوق. لكن الاحتكار من هذه النوعية قلما يظهر لأن الأدوية يمكن أن يكون لها بدائل والعوائق التنظيمية أمام دخول السوق تكون مؤقتة في العادة (فترة تمتد لبضع سنوات).

الاقتصاد المخطط

إضافة إلى النظام المؤسسي الخاص، يعتبر الاقتصاد المخطط هيكلاً آخر من هياكل السوق في الاقتصاد العالمي. وفي الاقتصاد المخطط، تحدد الضوابط الحكومية الأمور المتعلقة بملكية المشروعات والشركات، والأرباح، وتخصيص وتوزيع الموارد. لكن الدول التي اتبعت الاقتصاد المخطط لم تحقق قدراً عالياً من النجاح.

وأكثر نظريات الاقتصاد المخطط شيوعاً هي الشيوعية، التي ترى أن جميع الملكيات يشترك فيها بالتساوي جميع أفراد المجتمع في ظل توجيه حكومة مركزية قوية. إنها نظام اقتصادي يتضمن الملكية العامة للمشروعات والشركات. والحكومة هي التي تقرر، وليس رجال الأعمال، المنتجات التي تقدم للمستهلكين وبأي كميات تكون. وبصفتها المخطط المركزي، تضع الحكومة سياسات تجارية كانت ولازالت صارمة في عدم إتاحة الفرصة للمنافسة أمام الشركات الأجنبية. وكارل ماركس هو واضع نظرية الشيوعية، ثم جاء فلاديمير لينين ليطور ويطبق هذه النظرية. وفي النظرية الماركسية، تعني "الشيوعية" المرحلة النهائية من تطور التاريخ البشري التي يحكم فيها الشعب سياسياً واقتصادياً أيضاً.

والفلسفة الشيوعية تقوم على أساس مساهمة جميع الأفراد في النجاح الاقتصادي الكلي للدولة، ويتم توزيع موارد الدولة طبقاً لحاجات كل فرد. والحكومة المركزية تملك وسائل الإنتاج والجميع يعملون لصالح شركات ومؤسسات ملك الدولة. بل والأكثر من ذلك، تحدد الحكومة ما يمكن أن يشتريه الناس لأنها تفرض ما يتم إنتاجه.

وبالنظر إلى الصين وروسيا على وجه التحديد، يمكننا معرفة السبب الذي أدى إلى فشل الشيوعية. فأولاً وقبل كل شيء، فإنه لم يكن لقوانينها معنى كبيراً أو لم يكن لها معنى على الإطلاق. لذلك وبالرغم من أن الحكومة سنت قوانين، فإنها لم تمتلك أي سلطة. وثانياً، فإن الحكومة كانت تملك وسائل الإنتاج وقامت باتخاذ جميع القرارات الاقتصادية. لذلك، فإن قوى السوق لم يكن مسموحاً لها بالعمل، ولم تتبع قوانين العرض والطلب. وثالثاً: فإن مواطني هاتين الدولتين كانوا يتمتعون بحقوق محدودة وجميع المواطنين كانوا خاضعين لسيطرة الحزب الشيوعي، والأفراد كانوا مسخرين لخدمة الدولة ولم يكونوا متمتعين بأي حرية شخصية. وجميع هذه العوامل أسهمت في اضمحلال النظام الشيوعي. ونتيجة لذلك، تقوم الصين وروسيا حالياً بالخصخصة والاستعانة بالطرق الرأسمالية في محاولة لتحسين مواقفها الاقتصادية، والتحول إلى اقتصاد يعتمد بشكل أكبر على السوق. إنهما تحاولان في يأس الوصول إلى سوق تقوما فيه بتصريف منتجاتهما وخدماتهما التي غالباً ما نستخف بها.

الاشتراكية

هناك نظام اقتصادي آخر يعرف بالاشتراكية، والذي يتميز بتملك الحكومة وتشغيلها للصناعات والمجالات الكبرى. فمثلاً، عندما تكون الاتصالات، والبنزين أو غير ذلك من الصناعات والمجالات المهمة تحت سيطرة الحكومة ومملوكة لها، فإن هذا يعد بمثابة اقتصاد اشتراكي. والاشتراكية نظام اقتصادي يتضمن بعض السمات من كل من الرأسمالية والشيوعية. والحكومات الاشتراكية تتيح للناس امتلاك شركات والتمتع بملكيات خاصة واختيار وظائفهم. ومع ذلك تشارك الحكومة في توفير عدد متنوع من الخدمات العامة، كتعويضات البطالة، والرعاية الصحية الشاملة لجميع المواطنين، والنقل العام. وهذه الخدمات العامة يتم تغطية نفقاتها بواسطة المعدلات الضريبية العالية على الدخل. ومن غير المدهش أن رجال الأعمال لا يكون لديهم كثير من التحفيز لبدء مشروعات أو إقامة شركات إذا كانت المعدلات الضريبية عالية للغاية.

والاشتراكية تقوم على أساس الاعتقاد بأنه من الخطورة بمكان أن تُترك الصناعات والمجالات الأساسية والمهمة في أيدي الأشخاص؛ ومع ذلك فإن الملكية الخاصة مسموح بها في مجالات أقل أهمية بالنسبة للرفاهية الاجتماعية.

وحيث إن الاشتراكية تتراجع حالياً، هناك نظريات تنظيمية جديدة تبدأ في الظهور. والنظريات الجديدة لا تهدف إلى تنظيم العلاقات الاقتصادية بين الأفراد مثلما الحال في

الاشتراكية، لكنها تسعى لتنظيم العلاقات بوجه عام. فمثلاً، هناك رغبة في زيادة "رأس المال الاجتماعي" في المجتمعات. وإذا تم تعريف "رأس المال الاجتماعي" على أنه بمثابة معايير وعلاقات متشابكة تشجع على التعاون وتزيد الثقة بين الأفراد، فإن وجود رأس المال الاجتماعي يمكن أن يكون نافعاً ومفيداً. إنه يقلل من تكاليف الصفقات، ويساعد في نشر المعرفة، ويمكن أن يحزز من الشعور بالسعادة الاجتماعية. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: "هل الحكومة قادرة على أن توجد رأس المال الاجتماعي؟"، بل والأهم من ذلك: "هل الحكومة يتعين عليها أن توجد رأس المال الاجتماعي؟". وبالرغم من أن الصورة التقليدية للاشتراكية لم يعد يُنظر إليها على أنها هيكل سوقي ناجح، فإن آثارها وبقاياها لازالت تُرى في اقتصاد اليوم.

ومع ذلك فإن أغلبية اقتصاديات السوق التي نراها اليوم هي اقتصاديات سوق مختلطة. فهذه أنظمة اقتصادية تُظهر خصائص كلٍ من الاقتصاد المخطط واقتصاد السوق. وفي هذا النوع من اقتصاد السوق المختلط، كثيراً ما تعمل الشركات المملوكة للحكومة جنباً إلى جنب مع الشركات والمؤسسات الخاصة. ويمكننا أن نرى أمثلة جيدة لذلك في أوروبا حيث كانت تتحكم بعض الحكومات عادة في صناعات ومجالات أساسية معينة كالسكك الحديدية، والصرافة، والأعمال البنكية، والاتصالات، لكن ما نراه اليوم هو اتجاه نحو خصخصة الكثير من تلك المجالات والصناعات المملوكة للدولة. ففي عام ١٩٨٦، قامت المملكة المتحدة بخصخصة صناعة البنزين، وفي عام ١٩٨٧، قامت بخصخصة صناعة الحديد والصلب، وفي عام ١٩٨٩، قامت بخصخصة المياه. واليوم، تسير النمسا في نفس الاتجاه، إذ هي تمضي نحو خصخصة الحديد والصلب، والبنزين، والمواد الكيميائية.

أربع مراحل لدورة الأعمال

دورة الأعمال أو الدورة الاقتصادية، تشير إلى سلسلة متكررة من التوسع، والازدهار، والتأزم، والركود، وقلما تتشابه مدد دورات مجال الأعمال على مر الزمن. فدورة الأعمال تمر بتوسعات وانكماشات دورية في النشاط الاقتصادي ككل. فمثلاً، مرت الولايات المتحدة بـ ١١ دورة كاملة في مجال الأعمال منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. ودورات الأعمال تكون مناسبة وملائمة لأن القرارات الخاصة بمجال الأعمال والأنماط والاتجاهات الشرائية للمستهلكين تختلف في كل مرحلة من مراحل دورة الأعمال، ومن المهم أن تعرف موضعك في دورة مجال الأعمال عند وضع استراتيجية لشركتك.

والرخاء أو جزء "الازدهار" من دورة الأعمال، يحدث عندما يكون معدل البطالة منخفضاً. والثقة القوية لدى المستهلكين تؤدي إلى عمليات شراء قياسية، ونتيجة لذلك، تتوسع الشركات في نشاطها كي تقتنص الفرص التي أوجدها السوق. والمثال الجيد للسوق الذي مر برخاء وازدهار اقتصادي يتمثل في وادي السليكون Silicon Valley من عام ١٩٩٨ إلى ٢٠٠١. فلقد اعتبر السوق أن التكنولوجيا هي الفرصة الكبرى التالية، لذلك كانت الشركات تتبنى تكنولوجيا تعتمد على الإنترنت بشكل سريع ومتزايد؛ فلأول مرة قامت شركات المباني والإنشاءات بصنع أسواق إلكترونية. وبديهي أنه لا يمكن أن يحتفظ أي اقتصاد بحالة الازدهار للأبد. وكما رأينا في حالة وادي السليكون، يمكن أن يتبعَ مرحلة الرخاء حالة ركود، وأحياناً حالة كساد مؤقت (تباطؤ أو تراجع قصير الأجل).

والركود هو انكماش اقتصادي دوري يستمر على الأقل مدة ستة أشهر. ويتفق الاقتصاديون على أن نتائج الركود في أي فترة تدهور تستمر لستة أشهر متتابعة. وأثناء فترة الركود يقوم المستهلكون كثيراً بتأجيل عمليات الشراء الكبيرة، كشراء المنازل والسيارات، وتقوم الشركات بتقليل الإنتاج وتأجيل خطط التوسع، وتقليل المخزون السلعي، وتقليل العمالة. ونتيجة لذلك، يرتفع معدل البطالة ويقل معدل الطلب من قبل المستهلكين.

والكساد يُعرف بأنه ركود، أو تباطؤ اقتصادي، يستمر في منحنى حلزوني يتجه لأسفل على مدى فترة زمنية ممتدة. وأيضاً يتسم بارتفاع معدل البطالة بشكل مستمر وانخفاض معدل إنفاق المستهلكين. ويشير كثير من الاقتصاديين إلى أن هناك أساليب ووسائل حكومية متاحة لمنع أي ركود، حتى وإن كان شديداً، من التحول إلى كساد. فمثلاً الحكومات يمكن أن تقوم باستثمارات لتحسين البنية الأساسية للدولة كوسيلة لإخراج السوق من حالة الركود. وهذه الحكومات يمكن أن تستثمر في مجال أجهزة النقل والمواصلات والمنشآت العامة كالمدارس والجامعات، أو ربما استطاعت تلك الحكومات أن تقرض الشركات الصغيرة أموالاً لمساعدة الاقتصاد في النمو. أيضاً يمكن للحكومات أن تؤثر على الاقتصاد من خلال بعض القوانين والتشريعات في السياسة المالية والنقدية، التي سيتم مناقشتها لاحقاً في هذا الفصل.

وفي النهاية، هذه الوسائل تسهم في المرحلة التالية من دورة الأعمال: الانتعاش من جديد. وهذه الفترة يأتي وقتها عندما يبدأ النشاط الاقتصادي في الالتئام من جديد. هنا تتحسن وتزداد ثقة المستهلكين، مما يؤدي إلى مزيد من الإنفاق على السلع الكبيرة كالمنازل والسيارات، وكذلك يبدأ معدل البطالة في التراجع، ويعمل الناس ويسهمون في الاقتصاد من جديد.

استقرار الاقتصاد القومي

كما ناقشنا من قبل، فإن الاقتصاد هو نتيجة خليط متداخل من قوى عديدة.

الإنتاجية

إجمالي الإنتاج المحلي هو قيمة جميع السلع والخدمات التي يتم إنتاجها داخل حدود الدولة كل عام. إنه مؤشر اقتصادي شائع جداً ويوفر نقطة إرشاد يتم على أساسها تقدير النشاط الاقتصادي الكلي لأي دولة.

والإنتاجية هي العلاقة بين البضائع والخدمات المنتجة والمدخلات المطلوبة لإنتاجها. وأثناء فترات التوسع، تتجه الإنتاجية نحو الارتفاع لأنه تكون هناك حاجة لموارد أقل من أجل إنتاج مستويات أعلى من المخرجات والنتائج. وأثناء فترات الركود، قد تركد الإنتاجية أو تتضاءل.

التضخم والانكماش

التغيرات المتصلة بمستويات الأسعار مرتبطة بقيمة العملة الاقتصادية في أي دولة. التضخم هو فترة ارتفاع في الأسعار، وهو ناشئ عن مزيج من الزيادة في معدل الطلب والزيادة في تكاليف الإنتاج. ويُعرف التضخم بأنه ارتفاع في المستوى العام لأسعار السلع والخدمات على مدار فترة زمنية محددة. وعادة ما يتم قياس معدل التضخم على أنه التغير في النسبة المئوية في دليل أسعار المستهلكين، والذي يتضمن أسعار عدد متنوع وواسع من السلع والخدمات الاستهلاكية في تصنيفات عديدة كالأغذية، والكساء، والخدمات الطبية، والإسكان، والنقل، والمواصلات.

ويحدث تضخم ضغط الطلب عندما يكون هناك زيادة في معدل الطلب بالنسبة للعرض. في مثل هذه الظروف، النقص النسبي للمنتجات والخدمات يمنح المنتجين إمكانية زيادة الأسعار. والتضخم الناشئ عن الضغط على التكلفة يحدث عندما تكون هناك زيادة في تكاليف الإنتاج. وتكاليف العمالة، والسلع، والتصنيع ترتفع وترفع معها الأسعار لتغطية التكاليف الزائدة.

والتضخم المفرط هو فترة تتسم بالارتفاع السريع في الأسعار. نحن نذكر مشاهد لأناس من روسيا الشيوعية وهم واقفون في صفوف وطوابير طويلة لشراء رغيف الخبز بسبب تكاليف التضخم المفرط.

والتضخم يؤثر على الاقتصاد لأنه تكون هناك حاجة إلى المزيد من المال للاحتفاظ بمستوى معيشة معين. فإذا كان الناس يحصلون على دخل ثابت وتزايدت تكلفة رغيف الخبز بشكل هائل، يكون من السهل إدراك التأثير السلبي الذي يسببه هذا الارتفاع في الأسعار.

وبالرغم من ذلك، فإن التضخم يمكن أن يكون أمراً جيداً بالنسبة لهؤلاء الذين يحققون دخلاً متزايداً أو بالنسبة لأولئك الذين لديهم ديون بمعدلات فائدة ثابتة. لكن الشركات تجد صعوبة في وضع خطط بعيدة الأمد في ظل ظروف تضخم مرتفع؛ لأن وضع الميزانيات والتصورات يعتمد بشكل كبير على أسعار السلع والخدمات الضرورية من أجل مزاولة وتوجيه النشاط في مجال الأعمال. وانخفاض معدلات التضخم في المقابل، يزيد من سهولة وضع الشركات لخطط المدى البعيد؛ لأنه يكون من السهل التنبؤ بالأسعار والتكاليف. وانخفاض معدلات التضخم يرتبط أيضاً بالمعدلات المنخفضة للفوائد، مما يشجع المستهلكين على القيام بعمليات شراء كبيرة، ويحفز على توسعة الشركة ومد نشاطها.

والانكماش هو تغير مستوى الأسعار أثناء فترة انخفاض الأسعار. وفي حين يبدو الانكماش أمراً جيداً، إلا أنه من الممكن أن تكون له عواقب كارثية؛ ففترة الكساد الأعظم –في الثلاثينيات من القرن المنصرم– كانت فترة عامة من الانكماش. فلقد انخفضت الأسعار، لكن انخفضت معها معدلات التعيين والتوظيف وانخفضت الأجور والمرتبات الخاصة بمن حالفهم الحظ وتم تعيينهم. وكذلك انخفضت معدلات توافر معظم السلع والخدمات.

ومستويات الأسعار النسبية يتم قياسها عن طريق مؤشرين شائعين. فدليل أسعار المستهلكين يقيس متوسط التغييرات الشهرية في أسعار سلع وخدمات معينة. ودليل أسعار المنتج ينظر إلى الأسعار من منظور البائع (السلع المصنعة، والسلع الوسيطة، والمواد الخام).

مستويات التوظيف

مستويات التوظيف لها تأثير بالغ على اقتصاد أي دولة. في الحقيقة، معدل البطالة هو أحد أكثر المؤشرات الاقتصادية شيوعاً التي يستخدمها معظم الناس بديهياً لفهم حالة الاقتصاد. ويعرف معدل البطالة عادة على أنه النسبة المئوية لإجمالي عدد العاملين الذين يبحثون بهمة

ونشاط عن العمل لكنهم عاطلون حالياً. وهذه المؤشرات غالباً ما تتزايد أثناء فترات الركود وتتناقص أثناء فترات التوسع والانتعاش.

ولأن معدل البطالة مهم لهذه الدرجة، فسوف نناقش بعض التصنيفات المختلفة التي وضعت من أجل وصف حالة البطالة في ظل أي اقتصاد.

البطالة الاحتكاكية تحدث عندما يكون هناك شخص لا يعمل بصورة مؤقتة. كمثال على ذلك الخريج الجديد من الجامعة والذي يبحث عن عمل لكن لم يجد وظيفة بعد. والبطالة الموسمية تحدث عندما لا يعمل شخص ما أثناء بعض الشهور، لكنه يبحث عن وظيفة أثناء تلك الفترة. والمشاركون في مجال السياحة أو المزارعون الموسميون هم أمثلة جيدة على ذلك. والبطالة الهيكلية تنشأ عندما لا يعمل الناس بسبب عدم وجود طلب أو حاجة إلى مهاراتهم النوعية. ومن الأمثلة على ذلك الأشخاص الذين يحصلون على درجة الدكتوراه في اقتصاد العصور الوسطى، فمعدل الحاجة لهؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بهذه المجموعة المهارية منخفض نسبياً، لذلك تنشأ البطالة الهيكلية لكثير ممن في هذا المجال. ومع ذلك فإن من يندرجون تحت هذا التصنيف ربما يتدربون على وظيفة جديدة ويقومون بتنمية مهارات جديدة، وهم يبحثون عن العمل. والبطالة الدورية تنشأ عندما يكون هناك ركود اقتصادي ويبحث الناس عن العمل لكن لا تكون هناك وظائف كافية. كانت هذه حالة الكثيرين من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال الذين تخرجوا في ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ في الولايات المتحدة. والركود الاقتصادي أدى إلى وظائف أقل، وحتى الخريجون ذوو المهارات العالية والحاصلون على درجات علمية متقدمة كانوا يجدون صعوبة في العثور على عمل.

ومعدل البطالة لا يشمل العاملين المحبطين، والعاطلين الذين توقفوا عن البحث عن وظائف.

التنوع الدولي

إحدى الطرق التي تستطيع بها أي شركة التخفيف من وطأة هذا التذبذب الاقتصادي هي الاستثمار المتنوع والانتشار في أسواق دولتين أو أكثر. والانتشار في اقتصاديات/بيئات سوقين منفصلين يقلل المخاطر عن طريق فتح أسواق في أنظمة اقتصادية عديدة.

هناك جانب آخر يؤتي فيه التنويع والانتشار ثمرته بالنسبة لمجال الأعمال الدولي، وهذا الجانب يكمن في بعد المخاطرة السياسية. والمخاطرة السياسية تعني مقدار الخطورة

السياسية التي يمكن أن تؤثر بها الإجراءات السياسية التي تتخذها دولة أخرى على شركة ما سلباً. ومن هذه المخاطر البالغة، قيام حكومة أجنبية مثلاً بالاستحواذ على شركة أجنبية تابعة لشركة دولة أخرى دون تعويض الشركة. وهناك مخاطرة أكثر شيوعاً وهي التهديد بمعدلات وأسعار ضريبية أعلى أو مزيد من القيود على استعادة الأرباح إلى الشركة الأم. وبوجه عام، فإن الأحداث السياسية واسعة المدى -كالانقلابات العسكرية، والاضطرابات الاجتماعية، وأزمات العملات- يُشار إليها على أنها مخاطر سياسية كلية وشاملة. وعلى النقيض من ذلك، يشار إلى الأحداث ضيقة المدى -كنزع الملكية، والقوانين العنصرية، والإرهاب- على أنها مخاطر سياسية جزئية.

من أكثر المخاطر السياسية التي يمكنك التخفيف من وطأتها هي التقلبات في أسعار الصرف. ومخاطر تقلبات أسعار الصرف، أو أسعار العملات، هي المخاطرة بتغير قيمة الاستثمار بسبب التغير في أسعار تبادل العملات. فمثلاً الدولار الضعيف يزيد على الأرجح من كلٍ من المبيعات والأرباح الأجنبية (بالنسبة للولايات المتحدة). وهذه النتائج يكون سببها انخفاض سعر البيع الخاص بالبضائع المصدرة لأنه حينذاك تكون وحدات أقل من العملات الأجنبية مطلوبة لشراء بضائع أو خدمات من صنع أمريكي، أما الدولار القوي، فالأرجح أنه يزيد من الصادرات والأرباح. وتقييم الدولار الأمريكي في مقابل العملات الأجنبية يؤدي إلى زيادة سعر شراء السلع والبضائع الأمريكية بالخارج بحيث تحصل على مزيد من وحدات النقد الأجنبي.

السياسة النقدية والمالية:
إدارة الأداء الاقتصادي

السياسة النقدية هي عملية تنظيم مجموع النقد المتداول وأسعار الفائدة؛ تلك العملية التي يقوم بها بنك مركزي من أجل السيطرة على التضخم والعمل على استقرار العملات. يعد هذا البنك المركزي هو المسئول عن إدارة هذه العملية. وإذا كان الاقتصاد في حالة غليان، يمكن لهذا البنك أن يسحب المال من النظام المصرفي، أو يرفع متطلبات الاحتياطي، أو يرفع سعر الخصم كي يهدأ الاقتصاد ويسكن. هذا الأمر يشار إليه على أنه سياسة نقدية مقيدة، وهو يبطئ من النمو الاقتصادي. وإذا كان النمو متباطئاً، يمكن للبنك المركزي أن يعكس العملية، ويزيد من مجموع النقد المتداول، ويقلل من متطلبات الاحتياطي، ويقلل من سعر الخصم. هذا يُشار إليه على أنه سياسة نقدية توسعية، بأسعار فائدة أقل.

والسياسة المالية هي القرار الذي تتخذه الحكومة بشأن إنفاق المال أو زيادة الضرائب من أجل هدف محدد وهو استقرار الاقتصاد. وتؤدي غالباً الزيادات الحكومية في الإنفاق وتقليل الضرائب إلى ترسيخ النمو الاقتصادي. في حين يؤدي خفض الإنفاق الحكومي وزيادة الضرائب إلى إبطاء النمو الاقتصادي. هذا الأمر يكون منطقياً عندما نتأمل الدخل المتاح لدافعي الضرائب. فكلما زاد ما يمتلكه الأفراد من مالٍ، زاد إنفاقهم على السلع والخدمات في السوق ومن ثم يؤدي ذلك إلى تحفيز نمو السوق.

والمصادر الأساسية للأموال الحكومية التي تغطي تكاليف ميزانيتها السنوية يتم جمعها من خلال فرض الضرائب على المواطنين، وتحصيل الرسوم من الشركات، والاقتراض على الأصول. الميزانية الفيدرالية الأمريكية مثلاً تحولت من فائض إلى عجز في السنوات الأخيرة؛ إنها تنفق أكثر مما تسمح به مواردها. وحتى يتم تمويل هذا العجز في الميزانية، سوف يتعين على الحكومة اقتراض بلايين الدولارات في السنوات القادمة.

التحديات الاقتصادية العالمية في القرن الحادي والعشرين

لأن الاقتصاديات والاستراتيجيات تصبح أكثر تداخلاً وتشابكاً عبر الحدود والمحيطات بشكل متزايد، فإنها تواجه صورة اقتصادية أكثر تعقيداً. والفرص المصاحبة لهذه الصورة أو الرؤية العالمية الأوسع فرص كثيرة وعظيمة. لكن التحديات كثيرة أيضاً، فالهواتف المحمولة، وأجهزة الكمبيوتر، والمحاصيل المقاومة للأمراض، والأقمار الصناعية، والتكنولوجيا الحيوية من بين تكنولوجيات القرن الشعرين التي سوف تشكل حقائق سياسية واجتماعية واقتصادية في القرن الحادي والعشرين؛ تلك الحقائق التي تشمل العولمة المستمرة لمجال الأعمال والثقافة والرعاية الصحية. إذن ما التحديات التي نحتاج إلى الوعي بها؟

الإرهاب الدولي

عندما تحدث مفاجأة أو هجوم مباغت لأي حكومة من الحكومات، ففي أغلب الأحيان، يكون هناك شيء معقد ومتشعب وبيروقراطي. إنه يشمل إهمال المسئولية، وفي ذات الوقت عدم تحديد للمسئوليات بشكل جيد وما

يتصل بذلك من تفويض بحيث يغيب الإجراء المناسب عند الحاجة إليه. إنه يشمل فجوات وثغرات في المخابرات، وفي ذات الوقت حجب المعلومات لحساسيتها الشديدة عمن يحتاجون إليها. إنه يشتمل أجهزة الإنذار التي لا تعمل، ولكنه يشمل أيضاً أجهزة الإنذار التي غفل عنها العاملون عليها. إنه يشمل الحارس غير اليقظ، وفي ذات الوقت الحارس الذي يعرف تماماً أن رئيسه يمكن أن ينزل به العقاب إن هو أيقظه من نومه وقت الخطر. إنه يشمل عدم التأهب لأي ظرف طارئ، وفي ذات الوقت افتراض كل شخص أن هناك آخر يهتم به ويحرسه. إنه يشمل التسويف المستمر، ولكنه يشمل أيضاً القرارات التي يتم إرجاؤها بسبب الخلاف الداخلي. إضافة إلى كل ذلك، فإنه يشمل عجز البشر عن التأهب لمواجهة الحدث وانتظارهم حتى التأكد من أنه سيقع لبدء المواجهة؛ حيث يكون الأوان قد فات عادة.

تلك هي الكلمات التي بدأ بها توماس سي. شيلنج تقرير المفوضية القومية عن الإرهاب؛ هذا التقرير الذي كان تحت عنوان: مواجهة التهديد المتغير للإرهاب الدولي. في هذا الوصف الموجز والواضح للمفاجأة والهجوم المباغت، يمكن أن تدرك العناصر الكثيرة للإرهاب الدولي. فالإرهاب ينجح بسبب عنصر المفاجأة، ولسوء الحظ فإن المفاجأة عامل لا يمكننا أن نتحكم فيه دائماً.

لقد اعتاد الأمريكيون أن يتعرضوا لهجمات وعمليات عندما يكونون خارج بلادهم. لكن الحادي عشر من سبتمبر أظهر أنهم لم يعودوا في مأمن حتى داخل حدود بلادهم. أيضاً الهجمات أصبحت أكثر دماراً وفتكاً. معظم المنظمات التي كانت نشطة في السبعينيات والثمانينيات كانت لها أهداف سياسية واضحة. لقد كانت تحاول أن تقوم بهجماتها من أجل لفت الأنظار إلى قضيتها، لكنها كانت لا تحظى سوى بمزيد من نفور الجماهير وإعراضهم عن دعمها. أما اليوم، وكما رأينا فإن طبيعة الأهداف أصبحت اقتصادية أو شخصية (ضد مجموعة عرقية معينة).

في بحثه "الإرهاب الدولي في القرن ٢١" International Terrorism in the 21st Century، يشير فرانك جولدشتاين إلى خيارين لمواجهة التهديدات الجديدة التي تتعرض لها الدول بسبب الإرهاب الدولي. أحد هذه الخيارات، والذي حظي بشيء من النجاح

بعد تفجير مركز التجارة العالمي في عام ١٩٩٣، هو الجائزة أو المكافأة المادية. فلقد عرضت الحكومة الأمريكية مكافأة تقدر بعدة ملايين من الدولارات لمن يدلي بمعلومات تساعد في إلقاء القبض على الشخص أو الأشخاص المسئولين عن التفجير. أحد الذين أدلوا بمعلومات في باكستان ساعد من خلال تلك المعلومات في إلقاء القبض على أحد الأشخاص في باكستان، وأخذ فوراً إلى الولايات المتحدة لينتظر محاكمته.

وبالرغم من أن برنامج منح المكافآت أو الجوائز نجح على ما يبدو في عام ١٩٩٣، إلا أن النشاط الإرهابي المستمر يُظهر أن مشكلات وقضايا الإرهاب الدولي معقدة جداً.

والخيار الثاني هو أن تتحد كافة المؤسسات والدول لإحباط الإرهاب من خلال الحل المشترك. وينبغي أن نعترف أنه لا يوجد طريقة أو نظام مكفول ومضمون دائماً في المجتمعات الديمقراطية لمواجهة الإرهاب. إجراءات بسيطة كجهاز مخابرات أفضل كفاءة وتحسين الأمن المادي للمواقع الحساسة سوف يحبط جماعات إرهابية معينة في معظم الأحيان.

الاقتصاد والتكنولوجيا ونزوات وأهواء المجرمين والذهانيين سوف تؤدي إلى ظهور أحداث مستمرة ومهولة أحياناً. والنتيجة المترتبة على تعرض الدول لهجمات إرهابية هي المزيد من الجهود السياسية والحكومية من أجل مواجهة الإرهاب. والشيء المحزن هو أن الإرهاب في العالم سوف يستمر دون أن يجد من يضع له حداً في كثير من الأحيان.

التحول إلى اقتصاد المعلومات العالمي

اقتصاد المعلومات يؤثر على معدلات العرض والطلب، والتكنولوجيات الرقمية، وتكنولوجيات الاتصال، والتسويق المعتمد على التكنولوجيا؛ إنه يؤدي إلى إزالة الحواجز وتسهيل الاتصال بالنسبة للشركات، وتغيير الهياكل المؤسسية، وزيادة قيمة الملكية الفكرية.

البعض يعتقد أن التحول إلى اقتصاد المعلومات يتم التحمس له بشكل مفرط والمبالغة في الإقناع به كأساس للفرص الاقتصادية. من الممكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات الناس على تعلم الكيفية التي يتم بها استيعاب المعلومات التي يتم التوصل إليها في مكان آخر وربطها بالحاجات المحلية والمعرفة المحلية، كما أنه يمكن أن تساعد في زيادة العوائد الاقتصادية على الاستثمارات. لكن لازالت هناك تحديات مألوفة أمام النمو والتطوير (مثل البطالة الهيكلية، وعدم المساواة الاجتماعية، وقوى العمل غير المتعلمة).

شيخوخة سكان العالم

يتقدم سكان العالم في العمر ويزداد متوسط الأعمار عاماً بعد آخر نتيجة لتراجع نسبة المواليد وزيادة التمدن. وتعد أوربا مثالاً ممتازاً للكيفية التي يغير بها تقدم عمر سكان العالم الاستراتيجيات ومجال الأعمال. فمعدلات المواليد قد هبطت، خصوصاً في جنوب أوروبا، إلى الحد الذي عنده أصبح من المتوقع أن تنجب كل ١٠ سيدات إيطاليات ١٢ طفلاً فقط، طوال حياتهن، وكل ١٠ إسبانيات ١١ طفلاً فقط. وسوف ترى دول الاتحاد الأوروبي مجتمعة سكانها ينكمشون، ما لم يسمحوا بمستويات لا بأس بها من المهاجرين.

والموقف حالياً ليس قاصراً على أوروبا وحدها، ففي الحقيقة أكثر من نصف المسنين في العالم (أعمار ٦٥ عاماً فأكثر) يعيشون الآن في دول نامية (٥٩٪ في عام ٢٠٠٠)، ويُتوقع أن تصل هذه النسبة إلى ٧١٪ بحلول عام ٢٠٣٠. وكثير من الدول النامية حدثت فيها انخفاضات في معدلات الزيادة الطبيعية للسكان. ومع تزايد سرعة هذه العملية، سوف تتغير الهياكل العمرية.

المستهلكون

من المهم أن نأخذ في الاعتبار فكرة أن الشركات في نهاية المطاف تخفق أو تنجح بسبب تفضيلات واتجاهات المستهلكين وقدرة هذه الشركات على الإدارة والتحكم في الموارد المحدودة؛ فسواء كانت شركتك توفر منتجاً، أو خدمة للمستهلك النهائي أو الوسيط، فإن منتجك أو خدمتك يمكن أن يتم اختيارها أو عدم اختيارها بناءً على تفضيلات المستهلكين. ورأي المستهلك في جودة المنتج أو الخدمة يشكل جانباً يؤثر في اختياره.

والمستهلكون في الولايات المتحدة يعتقدون أن هناك بضائع معينة مصنوعة خارج الولايات المتحدة أفضل من البضائع المحلية. فقد كان هذا الأمر ينطبق في الماضي على السيارات والسلع الإلكترونية المصنوعة في اليابان مثلاً. كذلك كان الحال بالنسبة لساعات اليد السويسرية؛ إذ إن بعض المستهلكين الأمريكيين يعتقدون أنها أفضل من المنتجات المحلية.

عامل آخر من العوامل التي تؤثر في تفضيلات المستهلكين هو ببساطة العادات الشرائية الشخصية. ويشمل هذا العامل أموراً عديدة منها المكان الذي يفضل الناس التسوق فيه،

والماركات التجارية التي يفضلونها، وما تثيره منتجاتك أو خدماتك من أحاسيس وذكريات لديهم.

موجز

وضع استراتيجية عالمية طويلة الأمد مسألة معقدة ومهمة في ذات الوقت. وكما هو موضح في هذا الفصل، ليس هناك من بلد بمثابة جزيرة اقتصادية معزولة، والاقتصاد في حقيقة الأمر عالمي بطبيعته. فأعداد الشركات التي تحولت إلى شركات متعددة الجنسيات وفتحت فروعاً لها في أنحاء العالم في تزايد مستمر. لقد فهمت تلك الشركات كيفية تخفيف المخاطر سياسياً واقتصادياً، لكنها أدركت أيضاً كيف أن الأحداث في أي بلد يمكن أن يكون لها صدى في شتى أرجاء العالم.

ومع تفكير الشركات وقيامها فعلياً بمد فروعها ونشاطها عالمياً، هناك عدد لا حصر له من الفرص المحتملة وكذلك المخاطر في ذات الوقت. والسوق الأمريكي يتمتع بجاذبية بالنسبة للشركات العالمية الأخرى. حتى تحقق أي شركة نجاحاً في الاقتصاد العالمي الحالي، ينبغي أن يتجاوز أصحابها وحاملو أسهمها بأبصارهم الحواجز والحدود ويفهموا المجتمع العالمي.

الجزء ٣

الأسواق والاستراتيجية



التسويق، والاستراتيجية، والتحليل التنافسي

جميعنا سمع من يقول في مجال الأعمال إن التسويق ببساطة مجرد عملية ترويج. لكن رجال الأعمال الذين يتميزون بالحكمة والذكاء يفهمون أن التسويق أكثر بكثير من ذلك؛ فالتسويق هو كل شيء تفعله بصفة يومية من أجل بيع منتج أو توفير خدمة للعملاء. إنه يشمل كل طريقة ينظر بها العميل إلى الشركة، وكل شيء يثير قدراً كافياً من الاهتمام والتحفز لدى العميل كي يشتري بالفعل هذا المنتج أو يستفيد من تلك الخدمة. وكما يشير بيتر فيسنز، فإن النقد قد يكون هو الملك، "لكن التسويق هو كل شي".

ما المقصود فعلاً من تسويق خدمتك أو منتجك؟ غالباً ما يساوى الناس بين التسويق والإعلان وينظرون فقط إلى مقدار المال الذي سيكلفه الإعلان. لكن التسويق هو بالفعل العملية التي بها نعرض البضائع أو الخدمات للبيع. مخططو التسويق أصحاب التفكير التقدمي يشيرون إلى أن التسويق ليس "تكلفة" أو "نفقة" لكنه استثمار؛ لأن جانباً كبيراً من عوائد التسويق تكون طويلة المدى وربما يستغرق التسويق سنوات كي يؤتي ثماره.

أيضاً يُشار إلى التسويق على أنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على ما يحتاجونه ويريدونه من خلال صناعة وعرض وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين. إضافة إلى ذلك، فإنه كثيراً ما يُنظر إلى التسويق على أنه يركز فقط على الإقناع من أجل البيع. لكن التسويق يشمل حيزاً أوسع من الأنشطة التي ينبغي أن تكون في صورة عملية متكاملة تماماً. وفي الحقيقة، فإنه يشكل أساساً وعاملاً مساعداً في إتمام الصفقات والبيع. بل والأكثر من ذلك أن أساس البيع الناجح هو الاستراتيجية التسويقية المتسقة التي تقوم على أساس المبادرة.

عناصر التسويق الأساسية: إقناع العميل بالقيمة

إذن ما أساس الاستراتيجية التسويقية المتسقة التي تقوم على أساس المبادرة؟ أولاً وأهم من أي شيء آخر، تلك الفلسفة التي تكرس موارد الشركة من أجل ضمان أن تكون رغبات وحاجات ومطالب العملاء في بؤرة اهتمام الشركة. وهذه الرؤية التي تركز على العميل هي أساس الاستراتيجية التي تشكل عملية التسويق بالكامل.

ثم تأتي بعد ذلك خطة الشركة، التي تدعمها فلسفة الشركة. فبمجرد أن يتم وضع فلسفة للشركة، يمكن أن تعطي الخطة التوجيه والإرشاد والوجهة السليمة، وكذلك الهيكل البنائي للاستراتيجيات التي تقوم على أساس المبادرة والتي سوف تزيد من المبيعات وتحسن من علاقات الشركة في مجال الأعمال. وغالباً ما تجد الشركات نفسها تكرس موارد للأنشطة التسويقية –بدءاً من المعارض التجارية إلى النشرات الدعائية– وتنفق أموالاً على التسويق الذي لا يكون موجهاً للجمهور المناسب في الوقت المناسب. هذا تسويق يعتمد على ردود الأفعال، ولا يصيب الهدف. في المقابل يمكن أن تعطي الخطة التسويقية التي تقوم على المبادرة التوجيه اللازم من أجل استهداف الجمهور المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، والذي بدوره يزيد من عوائد الاستثمار والإيرادات إلى أقصى درجة ممكنة.

وثالثاً، يعد التسويق عملية إشعار العميل بقيمة المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة. إنه مجموعة من الانشطة التي تهدف إلى التواصل مع العميل المستهدف وتعليمه وتحفيزه من أجل استخدام خدمات ومنتجات الشركة.

وعادة ما تشتمل هذه المجموعة من الأنشطة، أو "المزيج التسويقي" كما يطلق عليها، على أربعة جوانب معروفة للتسويق وهي: السعر، والمنتج، والمكان، والترويج. لكن لوضع

استراتيجية أو خطة تسويقية تراعي كافة الجوانب الضرورية لوضع منتج في السوق من أجل زيادة إيرادات وعوائد المبيعات إلى أعلى درجة ممكنة، هناك جوانب عديدة ينبغي التعامل معها. واستراتيجية/خطة التسويق الفعالة هي عملية مستمرة من صنع القيمة بالنسبة للعميل، وهذه العملية تتكون من عناصر عديدة:

- ✓ تقسيم السوق.
- ✓ استراتيجية التسويق.
- ✓ بحث السوق.
- ✓ التسعير.
- ✓ المكان.
- ✓ سلسلة القيمة.

تقسيم الأسواق

إحدى الخطوات الأولى في وضع استراتيجية تسويق شاملة هي القيام بتحليل خاص بتقسيم السوق، كوسيلة لإدارة عملية وضع وتطوير هذه الاستراتيجية وضمان فعاليتها ونجاحها. والفكرة وراء تقسيم السوق بديهية وبسيطة نسبياً. فتقسيم السوق ببساطة هو إلقاء نظرة على السوق الكلية لمنتجك أو خدمتك واعتباره بمثابة أجزاء أصغر وأيسر في التحكم فيها والتعامل معها.

هل تعرف أغنية بيرت وإيرني في برنامج الأطفال الشهير Sesame Street التي يقولان فيها إن "أحد هذه الأشياء لا يشبه بقيتها... أحد هذه الأشياء لا ينتمي إليها"؟ من زاوية معينة، هذا ما نفعله عندما نقوم بتقسيم السوق؛ نحن ننظر إلى الكل ونحاول تحديد الكيفية التي نقسم بها السوق إلى مجموعات أصغر؛ عناصر كل مجموعة متشابهة، لكن تختلف كل مجموعة عن الأخرى.

بمجرد أن نحدد هذه المجموعات الفرعية، يمكننا أن نستهدف قسم السوق الذي يُفترض أن يكون الأفضل والأكثر فعالية وانسجاماً مع نقاط القوة والميزات التنافسية لشركتنا.

من الأمثلة الجيدة لتقسيم السوق تلك الطريقة التي ينظر بها الناشطون في مجال الفندقة إلى غرف الفنادق. فبدلاً من الالتزام بطريقة "مقاس واحد يناسب الجميع" في هذا السوق،

تنظر شركة مثل ماريوت إلى السوق ككل وتقسمه إلى أقسام عديدة أصغر، لكن يكون كل قسم منها مركزاً بشكل أكبر. فبالنسبة لقسم أو شركة "السفر ووقت الفراغ"، تجعل شركة ماريوت مواقعها الفندقية بالقرب من مناطق الجذب السياحي الرئيسية، وتكون رخيصة التكلفة، وتناسب العائلات. وبالنسبة للمديرين في الإدارة المتوسطة الذين يسافرون كثيراً ويريدون بعض السلوى والشعور بأنهم في منازلهم خلال أسفارهم، تتيح شركة ماريوت مساحات ريفية خضراء بالقرب من فنادقها وأيضاً بالقرب من الشركات وتهيئ جواً يشعرهم بأنهم في بيوتهم. وبالنسبة للمديرين التنفيذيين والمسئولين ذوي المستويات الإدارية المرموقة، توفر الشركة بفنادقها الفخمة أرقى مستويات الخدمة وأعلى سبل ووسائل الراحة والاستمتاع التي يعتاد عليها الرؤساء، والمديرون التنفيذيون للشركات والتي يتوقعونها ويأملونها خلال أسفارهم. لاحظ في هذه الأمثلة كيف قامت شركة ماريوت بتحليل هذا السوق الكلي الضخم إلى أقسام وشرائح أيسر في إدارتها وأكثر تركيزاً، ومن المهم أن تلحظ كذلك كيف قامت بضبط استراتيجياتها التسويقية بما يتلاءم مع كل قسم من أقسام السوق.

وعن طريق تطبيق مبادئ وأسس تقسيم السوق، يمكن أن يستفيد المسوقون بشكل أفضل من ميزانياتهم التسويقية ويديرون بمزيد من الكفاءة استراتيجيتهم التسويقية الشاملة.

استراتيجية التسويق

كي تبني منزلاً قوياً ومتيناً، فمن الضروري أن تضع له خطة. بالمثل، كي تبني شركة قوية ورابحة، فمن الضروري أن تضع استراتيجية. والاستراتيجية التسويقية هي في الأساس عبارة عن خطة تتيح لأي صاحب شركة أن يوجه الأنشطة التي تتناسب وتتوافق مع أهداف الشركة وصاحبها وأن ينفق المال بحكمة كي يحقق أعلى عوائد على استثماراته.

بحث السوق والذكاء التنافسي

كي تفهم بشكل دقيق وتام ما يجري في المجال الذي تعمل فيه، فمن المفيد جداً أن تعرف اتجاهات السوق بالنسبة لهذا المجال وأيضاً ما يفعله منافسو الشركة لتحقيق أرباح وتحسين وتطوير شركاتهم وزيادة نصيبهم وحصتهم في السوق. وبحوث السوق ضرورية من أجل صنع قرارات أفضل خاصة بالشركة. وعندما يكون التسويق بمثابة فلسفة يتم في إطارها تركيز موارد وأنشطة الشركة على إشباع وتلبية رغبات وحاجات العميل، فإن بحوث السوق هي

الطريقة التي تحدد بها الشركة التي لديها فلسفة تسويقية ماهية تلك الرغبات والحاجات. بل والأكثر من ذلك تحدد بها الكيفية التي تنقل بها المكاسب والمزايا بصورة أكثر فعالية وكفاءة. إضافة إلى ذلك، تستخدم بحوث السوق في رصد وتعديل عناصر استراتيجية التسويق عند الحاجة إلى ذلك. وبحوث السوق تشمل: تحديد المشكلة وأهداف البحث، ووضع خطة بحثية، وعرض الخطة، وتطبيق الخطة (جمع وتحليل المعلومات)، والتفسير، وإعطاء تقرير بالنتائج. هذا هو جانب التسويق الذي نبدأ عنده في رؤية العلم والفن معاً. وهذا الفصل يركز بشيء من التفصيل على الكيفية التي يمكن بها بحث السوق، وكيفية العلم بالمنافسة وكيفية استغلال المعرفة في تحسين شركتك.

التسعير

كي تبيع منتجاً بسعر معين، ينبغي أن تبرز قيمته. والقيمة هنا تعني تقدير المستهلك لقدرة المنتج الشاملة على تلبية رغباته وحاجاته. فعندما تكون قيمة المنتج أو الخدمة عالية، فسوف تحظى برضا العميل. المستهلكون أذكياء وسوف يختارون بناءً على مستوى الرضا الذي يتوافق مع السعر. فإذا كان ثمن زجاجة صغيرة من الكوكاكولا ٥ دولارات في حين كان ثمن لتر من البيبسي كولا ١ دولار، فمن المرجح أن تقل مبيعات الكوكاكولا. وإذا كان هذان المنتجان هما الخياران المتاحان فقط في السوق، تكون احتمالات ارتفاع مبيعات البيبسي عالية. والسعر هو ما يكون عميلك على استعداد لأن يدفعه مقابل المنتج؛ أي القيمة التي يرون أن منتجك أو خدمتك مستحقة لها. وبوجه عام، فإن العلاقة بين السعر والجودة موجودة، وتشير إلى أنه كلما ارتفع السعر، ارتفعت الجودة؛ خصوصاً فيما يتعلق بالخدمات الشخصية؛ فالمستهلكون سوف يتوقعون مستوى أعلى من الخدمة إذا كانت التكلفة المتصلة بهذه الخدمة أعلى نسبياً مقارنة بخدمة مشابهة لها يقدمها آخرون.

والمسوقون يمكن أن يقرروا إنزال منتجاتهم وبضائعهم إلى الأسواق بأسعار مرتفعة نسبياً في البداية، وكلما تراجع معدل الطلب نتيجة هذا السعر المرتفع نسبياً، يبدءون في خفض الأسعار تدريجياً. وغالباً ما يستخدم أصحاب المنتجات المستحدثة والجديدة هذه الاستراتيجية في التسعير لأن تفردهم وحداثة منتجاتهم قد تمكنهم من بيع تلك المنتجات بهذا السعر العالي في البداية. لكن بمجرد أن يظهر المقلدون ويدخل المنافسون السوق تبدأ مثل هذه الأسعار في الانخفاض كي تتلاءم مع سعر السوق.

وبالرغم من ذلك، فإن بعض المسوقين قد يستخدمون استراتيجية اختراق، حيث يتم عرض المنتج أو الخدمة بسعر منخفض جداً، من أجل انتزاع حصتهم في السوق وحتى يتم اعتبارهم بمثابة مقدمي الخدمة أو المنتج بثمن منخفض. وشركة وول مارت الأمريكية من أمثلة الشركات التي تستخدم استراتيجية تسعير اختراقية.

ويعد التسعير بمثابة أداة قوية ومؤثرة عند وضع استراتيجية تسويق مع الوضع في الاعتبار مدى ارتباطها القوي بالحالة المالية للشركة. والتسعير المنخفض للغاية يمكن أن تنجم عنه عواقب اقتصادية إذا لم يتم تغطية التكاليف، والتسعير المرتفع للغاية يمكن أن يقلل من معدلات الطلب ومن مبيعات المنتج أو الخدمة، كما يمكن أن يؤدي أيضاً إلى عواقب اقتصادية سيئة.

المكان

من المحتمل ألا يقدم العميل على شراء خدمة أو منتج إذا لم يتمكن من الوصول إليه بسهولة نسبية. بدءاً من صاحب السوبر ماركت الذي يضع مجلات أو قطع الحلوى بجانب مكان دفع الحساب –شراء تلقائي– إلى محطات البنزين الواقعة على الجانب الأيمن من مخرج طريق عمومي، أو إلى عيادة تقويم الأسنان المعوجة التي بجانب عيادة طبيب الأطفال، يمكننا أن نلاحظ مدى تأثير المكان في زيادة العملاء. والمكان المناسب يساعد في جعل عملية الشراء أيسر وأكثر راحة بالنسبة للعميل. وغالباً ما تستخدم كلمة التوزيع بالتبادل مع عنصر المكان –والذي يعد أحد عناصر استراتيجية التسويق– وهي تتضمن القرارات التي ينبغي أن تتخذها أي شركة لضمان الاتصال بالعميل. وتحديد المكان أو التوزيع هو الكيفية التي يربط المسوق من خلالها العميل بالمنتجات ويسهل من وصوله إليها؛ فكلما زادت سهولة وصول العميل إلى المنتج أو الخدمة ولم يتعب في ذلك، زادت احتمالات أن يقوم بشراء المنتج أو الخدمة.

سلسلة القيمة المتكاملة

جميع الجوانب التي تطرقنا إليها منذ قليل والتي تشكل خطة التسويق لا يمكن أن يتم تنفيذها بما يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية بدون تكامل وعمل جميع هذه الجوانب معاً وفي منظومة واحدة. وبصفة عامة، تضم هذه المنظومة الأنشطة التالية:

- ✓ لوجستيات الدخل؛ جلب المواد الخام إلى الشركة.
- ✓ العمليات؛ إدارة العمليات لتصنيع المنتج أو إعداد الخدمة للمستهلك.
- ✓ لوجستيات الخرج؛ الوسائل التي يتم من خلالها توصيل المنتج أو الخدمة للعميل (كأنظمة التوزيع، وشحن المنتجات إلى محلات ومتاجر البيع بالتجزئة).
- ✓ التسويق والبيع؛ صنع القيمة.
- ✓ الخدمة؛ مسايرة مستوى أداء الخدمة أو المنتج لتوقعات وآمال العملاء.
- ✓ البنية الأساسية للشركة؛ تنظيم الشركة للارتقاء بمستوى الخدمة لأقصى درجة.
- ✓ إدارة الموارد البشرية؛ تشكيل هيكل للعاملين بالشركة، بما يتضمنه ذلك من تعيين وتدريب واستبقاء ودفع تعويضات ورواتب لهم.
- ✓ التكنولوجيا؛ استخدام التكنولوجيا للارتقاء بمستوى الخدمة ومن ثم تعزيز شعور العميل بجودتها وقيمتها.

التسويق كاستثمار

الشركات الناجحة التي تصبح مؤسسات تسويقية ممتازة تكون على معرفة جيدة بذاتها وبعملائها وبما تقدمه من أجل تلبية رغبات العملاء وسد حاجاتهم. وهذا يتطلب إنفاقاً للوقت والمال من أجل التحديد الدقيق لما إذا كانت أضلاع المثلث الثلاثة متوافقة معاً.

وكمثال على ذلك، لنفرض أن شركة ما عمرها حوالي ثمانية أعوام وتقدم الخدمات الاحترافية في مجال الإنترنت. والعملاء في حاجة إلى هذه الخدمات ويرغبون فيها. وأهم ما في الأمر أن العملاء على استعداد لأن يدفعوا مقابل هذه الخدمة والشركة التي نتحدث عنها هي الوحيدة التي تعمل في هذا المجال في هذا الوقت. بالتأكيد سيعتقد كل منا أن شركة كهذه تحقق إيرادات عالية وبشكل منتظم. لكن للأسف، هذه الشركة لا تؤمن بالاستثمار في استراتيجيات التسويق المتسقة والمبادرات التسويقية الهادفة. ويقوم المدير التنفيذي لهذه الشركة بدفع رواتب منخفضة لموظفي المبيعات الذين يفتقرون إلى الخبرة والذين لا يتمتعون بأي تحفيز أو دعم لبيع الخدمة. لذلك، وبسبب قلة الاستثمار والإنفاق على عملية التسويق، قد لا يعلم العملاء حتى بوجود الشركة. وعواقب مثل هذا التفكير الاستراتيجي السيئ يمكن

أن تتمثل في عدم حصول الموظفين على رواتبهم الشهرية في موعدها بانتظام وانخفاض الروح المعنوية وسوء سمعة الشركة.

كي تصبح مؤسسة تسويقية: كن صادقاً مع نفسك

كما ذكرنا في الأجزاء السابقة، فإن التسويق هو عملية وضع خطة استراتيجية. ومع ذلك، بدون اقتناع والتزام داخلي من الشركة ككل، يصبح تحولها إلى مؤسسة تسويقية أكثر صعوبة وتحدياً.

والشركة التسويقية ليست شركة تبيع خدمات تسويقية. إنما هي شركة –بغض النظر عن المجال أو الوظيفة أو الحجم أو المكان– تلتزم فيها كافة المستويات بنفس المعايير والأسس والمبادئ والطرق الموحدة من أجل الوصول إلى العملاء. وكمثال على ذلك، شركة Southwest Airlines للخطوط الجوية التي تحولت إلى مؤسسة تسويقية. وهذه الشركة لديها ثلاث "سياسات" مؤسسية:

- ✓ ممارسة القاعدة الذهبية. نحن لدينا خيار جديد في كل يوم، ونختار أن نجعل موظفينا أول عملائنا ومسافرينا ثاني عملائنا.
- ✓ مساعدة بعضنا البعض وقت المشكلات.
- ✓ الحرية في أن يكون كل شخص ذاته.

التكامل، التكامل، التكامل

تتأكد شركة Southwest Airlines من أن رسائلها هذه إضافة إلى أي رسائل تسويقية أخرى يتم دمجها وإدخالها في كل جزء من أجزاء الشركة وفي كل وجه من أوجه الاتصال بالعملاء؛ باعتبار أن عملاءها يشملون موظفي الشركة نفسها إضافة إلى المسافرين المنتفعين بما تقدمه من خدمات. هذه القدرة التي تتمتع بها الشركة على أن تجعل من نفسها مؤسسة تسويقية –أو ثقافة تسويقية– أتاحت لها التكيف مع الانكماشات الاقتصادية واتجاهات المجال غير المواتية.

وعندما تصبح أي شركة مؤسسة تسويقية، فإن هذا يتيح أيضاً إمكانية فهم فريق العمل ككل قيمة وجود منتجات الشركة وأهميتها بالنسبة للعملاء، ويجعل هؤلاء الموظفين

يتصرفون بطريقة يعتبرون من خلالها البيع بمثابة أسلوب حياة. فمثلاً قد يكون لإحدى الشركات الاستشارية مستشارون استراتيجيون يعملون في مشاريع بمكاتب العملاء. ونتيجة لهذا الموقف، يكون من الممكن بالنسبة لهؤلاء المستشارين أن يلاحظوا ويطلعوا على العمليات التجارية والأنشطة العملية للعملاء في كل مرحلة من مراحلها، وبذلك تتشكل لديهم رؤية داخلية لحاجات ورغبات هؤلاء العملاء. وهذا الجو يمكن أن يتيح فرصة لـ "بيع المزيد". وبيع المزيد معناه إضافة منتج أو خدمة إلى مشروع قائم بالفعل. وتحقيق مزيد من المكاسب ببيع المزيد لعميل حالي يعد استراتيجية تسويقية شاملة أكثر فعالية من العمل بجد من أجل العثور على مزيد من العملاء. وهذا هو ما يؤمن به جميع المسوقين. فولاء العميل يعد بمثابة استراتيجية طويلة الأمد وأكثر ذكاءً، لأن العميل الذي يشعر بالرضا إزاء ما تقدمه الشركة من خدمات أو منتجات يكون بمثابة "موظف مبيعات" يجذب عملاء جدد. إضافة إلى ذلك، يكون لدى العميل الذي يشعر بالرضا ثقة فيما تقدمه الشركة، والأرجح أنه سيشتري المزيد. والعملاء من هذه النوعية يحققون مزيداً من الأرباح للشركة بسبب قلة التكاليف التسويقية المتصلة بالعملاء الحاليين. فأكثر العملاء تكلفة بالنسبة للشركة هم العملاء الجدد؛ وأقل العملاء تكلفة بالنسبة لها هم العملاء الحاليون.

إذا لم يكن الموظف على قناعة، فإن العميل لن يقتنع.

هناك طرق عديدة يمكن أن تصبح بها جميع الشركات بمثابة مؤسسات تسويقية وتوجد قناعة داخلية على كافة المستويات.

- ✓ التواصل. يمكن أن تضمن أي شركة وصول ونقل القرارات بسرعة وبأمانة وعلى كافة مستويات الشركة بما يحول دون ظهور الشائعات وإثارة شكوك ومخاوف الموظفين.
- ✓ التدريب. التدريب أمر مهم لضمان معرفة جميع الموظفين لما تقوم به الشركة بالضبط من أجل تحقيق الإيرادات وتأثير كل من هؤلاء الموظفين على العملية. والتدريب المستمر في مجال خدمة العملاء على كافة مستويات الشركة سوف يضيف الكثير والكثير إلى فعالية استراتيجية الشركة في التسويق.
- ✓ حيل وأدوات المهنة. يتخذ الناس الإجراءات وينشطون عندما يتسلحون بالوسائل المناسبة للقيام بما هو مطلوب منهم؛ لذلك، من المهم أن تتوفر الوسائل والأدوات التي تيسر أداء كل موظف لوظيفته، سواء كانت أنظمة وأجهزة تكنولوجية أو نشرات دعائية توزع على العملاء أو توضح الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله.

الاستراتيجية

باختصار، الاستراتيجية هي القنطرة التي تربط البيئة الداخلية لأي شركة ببيئتها الخارجية، والعمل على تكييف مواردها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والاستفادة منها.

وإعداد الاستراتيجية هو أيضاً عملية صنع قرار تنقل الرؤية طويلة الأجل إلى التكتيكات اليومية للوصول إلى الخطة طويلة الأجل. وبالرغم من أنه ينظر إليها غالباً على أنها مجرد شيء ينعكس في خطة أي شركة أو مشروع، إلا أنها في الحقيقة عملية مستمرة من التقييم وإعادة التقييم والتحليل؛ تلك العملية التي تزود الشركة بشكل دائم بالوجهة التي ينبغي أن تسلكها. والاستراتيجية تشبه ربان السفينة الذي يقوم برصد الأفق والبيئة المحيطة بالسفينة ليضبط مسارها؛ بما يتيح له تغيير اتجاهها إذا لاحت عاصفة في الأفق أو إذا اتضح له أن هناك عائقاً سيعترض مسيرتها.

موقع الشركة في السوق والاستراتيجية

الموقع الذي تشغله الشركة في السوق جانب مكمل للعملية الاستراتيجية. وهذا الموقع الذي تحتله الشركة في السوق يجعلها مختلفة ومتميزة على منافسيها بناءً على حجم هذا الموقع. وأساس الاستراتيجية القوية والموقع المتميز هو النظام التسويقي المتسق المتكامل. فالميزة التنافسية تأتي من القدرة على تحديد موقع الشركة ووضع خطط استراتيجية واستخدام نظام تسويقي متكامل. وينبغي أن يكون هناك انسجام بين جميع أنشطة الشركة وأن تكمل بعضها بعضاً بما يحقق منظومة عمل تتمتع بالكفاءة وتقنع العميل بتميز الشركة وتمنحها ميزة تنافسية.

وعملية التخطيط ووضع استراتيجية الشركة تتضمن كل جوانب الشركة بدءاً من العمليات ومروراً بالجوانب المالية ووصولاً إلى الموارد البشرية. واختيار الاستراتيجية المناسبة للأشخاص الملائمين من أجل الأهداف المناسبة أمر صعب لكنه مع ذلك يزود الشركة ككل برسالة عامة. وينبغي أن يتم نقل الاستراتيجية والرسالة بشكل منتظم ومتسق وواضح إلى كافة مستويات الشركة من أجل زيادة فعاليتها في تحقيق النتائج، واكتساب قوة في عالم الأعمال.

التكتيكات

في حين تمنح الاستراتيجية الشركة الوجهة العامة السليمة، والخطوط العريضة طويلة الأجل، والقوة الموجهة للكيفية التي تمضي بها الشركة قدماً إلى الأمام، فإن التكتيكات هي الخطوات المحددة والجزئية التي تتخذ لتطبيق الاستراتيجية. إذن الاستراتيجية تتسم بأنها طويلة الأجل؛ والتكتيكات هي الخطوات الأقصر التي يتم اتخاذها من أجل تحقيق الاستراتيجية طويلة الأجل.

لنفترض أن شركة ما تعمل كمركز للصحة واللياقة البدنية. استراتيجياً، قررت قيادة هذه الشركة إنشاء مركز يخدم السيدات اللائي تتراوح أعمارهن بين ٣٠ و ٦٥ عاماً وتهيئة بيئة مريحة تمكنهن من ممارسة التمرينات وإنقاص الوزن وتعلم عادات حياتية تفيد النواحي الصحية لديهن. والاستراتيجية الخاصة بالمواقع الجغرافية هي أن يتم إنشاء مراكز في الضواحي التي يعيش فيها العدد الأكبر من تلك السيدات. والتكتيكات المستخدمة في تنفيذ هذه الاستراتيجية تتضمن وضع استراتيجيات وإعلانات منتظمة ومتسقة تعكس أهداف وغايات الشركة الخاصة بخدمة هذه الشريحة من السوق، وكذلك تعيين مدربات أخريات حتى تشعر السيدات العميلات بالارتياح. كما تتضمن الاستراتيجية إعطاء مواد ولوازم صحية وتعليمية في مجال اللياقة البدنية للسيدات العميلات اللائي ينجحن في تكوين علاقة بين الشركة وهذه الشريحة من السوق.

التحليل الرباعي

بالرغم من أنه من السهل تذكر الشركات للتحليل الرباعي ومن السهل نسيانها له أيضاً، فإن هذا التحليل يهدف إلى تحليل البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية/الديموجرافية، والتكنولوجية)، وتهيئة الساحة إلى التخطيط الاستراتيجي. أيضاً يطلق على هذا النوع من التحليل: "المسح البيئي"، وهو يفحص بيئة السوق –الجديد أو المتواجد بالفعل– ويعطي صورة للموقف الخارجي الذي يمكن أن يؤثر على المجال أو الشركات التي تعمل فيه.

البيئة السياسية

الموقف السياسي الذي يؤخذ في الاعتبار خصوصاً عند دخول سوق أجنبية جديدة أو متواجدة فعلياً يعد من الأهمية بمكان القيام بدراسته وفهمه. فسياسات وقوانين وتنظيمات الحكومات يمكن أن تعوق الداخلين الجدد إلى أسواقها الاقتصادية، خصوصاً في المناطق المتخلفة أو النامية في العالم، ويمكن أن تؤثر بسرعة على المشاركين في تلك الأسواق بقوانين وسياسات جديدة من شأنها أن تتمخض عن نتائج إيجابية وسلبية. فمثلاً، بالرغم من أن قانون Graham–Leach-Bliley Act الصادر في الولايات المتحدة في التسعينيات ألغى قانون New Deal era Glass-Steagall Banking Act، وأتاح لبعض الشركات المالية توسيع خدماتها، إلا أنه أثر أيضاً على تلك الشركات لأنه لم يسمح لها ببيع كل من الخدمات المؤسسية والاستثمارية. بالمثل فإن قانون Sartbanes-Oxley Act الصادر في عام ٢٠٠٢ منع الكثير من الشركات كتلك التي تقدم خدمات محاسبية ومالية من تقديم خدمات استشارية والخدمات الخاصة بالفحص والمراجعة للحسابات التجارية. إضافة إلى ذلك، يمكن لسياسات الحكومات أن تضيف نفقات وأعباء مالية جديدة على كاهل الشركات؛ فمثلاً قوانين الـ HIPAA التي صدرت في أواخر التسعينيات بالولايات المتحدة طلبت من مؤسسات الرعاية الصحية وجميع الشركات المتصلة بذلك الأمر أن تقوم بحماية المعلومات الخاصة بالمرضى، مما أدى إلى زيادة التكاليف التي يتحملها مقدمو تلك الخدمات.

البيئة الاقتصادية

الحالة الاقتصادية ومدى الرفاهية التي تتمتع بها دولة أو منطقة معينة تؤثر أيضاً على عملية اتخاذ القرار بالشركات، فإذ كانت هناك منطقة تتمتع بحالة اقتصادية طيبة وكان المستهلكون لديهم الوسائل أو الوسائل المحتملة لتشكيل قوة شرائية، فمن المرجح أن تفكر الشركات في بيع منتجها أو تقديم خدمتها في تلك المنطقة.

البيئة الاجتماعية/الديموجرافية

في هذا الجانب من المسح البيئي، نتأمل ونفحص الاتجاهات والعوامل السكانية في السوق المستهدف؛ مثل الاتجاهات المجتمعية أو التحولات السكانية التي إما تمثل فرصاً وإما تهديداً لاستراتيجيتنا الشاملة. وهذا الجانب من التحليل يمكن أن يتضمن المستوى التعليمي للسوق

المحلية، فيما يتعلق بإيجاد قوة عمل وقاعدة عملاء من أجل الشركة. فإذا كانت المستويات التعليمية منخفضة للغاية، فلابد من أن توضع في الاعتبار تكاليف وضع برامج للتدريب من أجل الموظفين المحتملين وطرق تسويق تعليمية من أجل العملاء المحتملين. فارتفاع نسبة الشيخوخة أثر على استراتيجيات الكثير من الشركات الأجنبية، فمثلاً الجمعية الأمريكية للمسنين غيرت اتجاهها وأصبحت أكثر حيوية وتألقاً وانفتاحاً كطريقة لجذب المسنين الذين كانوا –قبل بلوغهم السن الذي يؤهلهم للانضمام إلى الجمعية– يعارضون وجودها.

التكنولوجيا

لا يقتصر معنى التكنولوجيا على مجرد استخدام أجهزة الكمبيوتر لإدارة الشركات والأعمال بمزيد من الكفاءة والفعالية، ولكن يمتد معناها ليشمل البنية الأساسية الضرورية لدعم الأنظمة الحديثة والعمليات. بالتأكيد فإن انتشار التكنولوجيا المعتمدة على مواقع الويب أثر على معظم الشركات، بما منح حتى أصغر الشركات حضوراً عالمياً وطريقة أقل تكلفة للوصل إلى ملايين العملاء المحتملين. وهكذا فإن استراتيجية أي شركة يمكن أن تتأثر بالتغيرات التكنولوجية؛ وسرعة التغير التكنولوجي يعني أيضاً أنه لابد من رصد هذا المتغير بشكل دائم. مناطق معينة من العالم –حتى في الولايات المتحدة– لا يمكنها أن تستخدم الأنظمة دون أن تنفق الكثير من الأموال من أجل الهياكل والأبنية التي تحتاج إليها تلك الأنظمة. ينبغي أن تتأمل الشركة حالة البلد أو المنطقة المضيفة من حيث الاتصالات والنقل وأنظمة الطاقة، والأنظمة التكنولوجية إضافة إلى تكاليف استخدام هذه الأنظمة. فإذا كانت الحالة والتكلفة مناسبتين، فإنه لابد حينئذ من تحليل المنتج النهائي أو الخدمة النهائية ومدى إمكانية الاعتماد على الشركة في توفير منتجاتها أو خدماتها بشكل منتظم لمستخدميها.

نموذج التفكير الاستراتيجي: قوى بورتر الخمس

في السبعينيات، وضع عالم الاقتصاد بجامعة هارفارد مايكل بورتر المعيار الذهبي للكيفية التي يتم بها ابتكار وتحليل الاستراتيجيات اليوم. وهذه الطريقة –التي يطلق عليها قوى بورتر الخمس– تحلل المجال والبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات. وعندما يتم وضع الهيكل بشكل صحيح، فإنه يرسم لنا صورة للبيئة الحالية التي تنافس فيها الشركة، مما يتيح لها رؤية الصورة الكلية، ومن ثم وضع استراتيجيات طويلة الأجل من شأنها أن تؤدي

إلى اتخاذ قرارات فعالة وتقوية جانب الشركة في المنافسة. ويرى بورتر أن الربحية المحتمة في أي مجال يمكن القول بأنها تتحدد من خلال خمس قوى وأنه بإمكان المرء أن يحدد تبعاً لذلك النجاح المحتمل لهذه الشركة في هذا المجال. وقوى بورتر الخمس تمثل نموذجاً لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي من الاستراتيجية، وتحديد مدى جاذبية النشاط في لحظة معينة من الوقت. وهذا النموذج يمكن استخدامه في أي شركة مهما كان حجمها ومهما كان موقعها ومجال نشاطها، كما يمكن استغلاله بشكل منتظم في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته، والمنافسين الوافدين منه وإليه.

والعناصر الأساسية للهيكل التحليلي الذي وضعه بورتر هي:

١. عوائق الدخول.
٢. تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة.
٣. قدرة الموردين على التأثير في نشاط الشركات.
٤. قدرة المستهلكين/المشترين على التأثير في نشاط الشركات.
٥. التنافس مع المنافسين.

عوائق الدخول

عوائق الدخول تشير إلى القوى التي تحول دون دخول الشركات إلى سوق معين. وفي عبارات عامة، يمكن أن نسمع من يقول: "عوائق دخول سوق الاتصالات كبيرة للغاية"، أو "عوائق دخول سوق الآيس كريم قليلة إلى حد ما". وعوائق الدخول أمر من الأهمية بمكان بالنسبة للشركات التي تعمل في مجال معين منذ فترة طويلة، وكذلك بالنسبة للشركات الجديدة بهذا المجال بسبب الخوف من القادمين الجدد.

والعوائق التي لاحظها بورتر تشمل اقتصاديات الحجم، وتميز المنتج، ومتطلبات رأس المال، والتكاليف المستقلة عن الحجم، وإمكانية الوصول إلى قنوات توزيع، والسياسيات (القوانين) الحكومية.

اقتصاديات الحجم هذه الاقتصاديات تشير إلى قدرة الشركة على إنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها بشكل مكثف ومن ثم البيع إلى العملاء بثمن منخفض. والمنافس الذي لا يتمتع

بالوفرة أو الوسائل التي تمكنه من الإنتاج الغزير لن يكون قادراً على المنافسة في الأسعار، لكنه يكون مجبراً على البحث عن طريقة أخرى يتميز بها عن منافسيه ليحظى بإقبال العملاء.

تميز المنتج. هذه هي الطريقة أو التكتيكات التي تستخدمها الشركات كي تمنح منتجها مزيداً من القيمة تفوق منتجات منافسيها. والعلامة التجارية أداة قوية ومؤثرة في إشعار العملاء بالقيمة ومن ثم فإنها تزيد من صعوبة أن يحظى أي وافد جديد إلى السوق بولاء وثقة العملاء. فمثلاً، قادة سوق معجون الأسنان في الولايات المتحدة هم شركتا كريست وكولجيت، فالعملاء يميلون إلى أن يظلوا على ولائهم لماركات معجون الأسنان التي يستخدمونها، وقد يتطلب الأمر إنفاق مبالغ طائلة لصرف العملاء عن أي من هاتين الماركتين. وإضافة إلى الماركة أو العلامة التجارية، فإن الإعلان وميزة أن تكون أول من نشط في المجال، والاختلاف بين المنتجات كل هذا يعزز من ولاء العملاء للمنتج ويمكن أن يزيد تكلفة دخول سوق معين بشكل باهظ.

متطلبات رأس المال. وهذه تشير إلى مقدار المال الضروري لدخول سوق معين. ولا تقتصر أهمية تلك المتطلبات على تميز المنتج ومدى ولاء العملاء للماركة أو العلامة التجارية –هذان الأمران اللذان ذكرتهما منذ قليل– وإنما لها أهمية بالغة في أي مجال تتطلب فيه البنية الأساسية اللازمة لإنتاج المنتج، كميات هائلة من الموارد المالية. ومجالا الاتصالات والطيران هما مثالان للمجالات الّتي تتطلب أموالاً كبيرة لإنفاقها على الآلات والتكنولوجيا وما إلى ذلك.

التكاليف المستقلة عن الحجم. بعض المجالات لها منحنى تعليمي مرتفع، سواء كان علمياً أو تكنولوجياً أو تجريبياً. وفي حالات أخرى، قد تتمتع بعض الشركات بإمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسعار الأدنى، أو الميزات التي تأتي على أساس التاريخ أو العلاقات، أو المواقع المتميزة، أو حتى ميزة الدعم الحكومي. كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على قدرة الناشئين على إقامة مشروعاتهم، والحصول على رأس المال وحتى تحقيق أرباح.

الوصول إلى قنوات التوزيع. أصحاب الشركات والأعمال الذين يعملون بصورة مستقرة في مجال معين يكون لديهم علاقات تعود بأرباح ومكاسب على كافة الأطراف. والوافدون الجدد إلى هذا المجال يواجهون تحدي إقامة علاقات جديدة، أو حتى طرق جديدة وابتكارية للتوزيع لمجرد عرض منتجاتهم في السوق على العملاء. وهذا يمكن أن يكون معناه تخفيض الأسعار، والتسويق بطرق مستحدثة وجديدة، والعمل على تميز المنتج على غيره, وبالنسبة لمجال

الشركات الخدمية، هذا قد يكون معناه بيع العلاقات أو حتى موقعاً من مواقع الخدمة أو مكاناً في المجتمع. فمثلاً، بعض الشركات القانونية تبني علاقات مع العملاء والشركات تكون ثمرة لسنوات من الاتصال وإقامة الروابط. وهكذا يعود تاريخ أنشطة هذه الشركات وعلاقاتها في مجال الأعمال إلى أجيال وأجيال. لذلك يتعين على الشركات القانونية الجديدة في هذا المجال أن تصبح مبدعة في اكتشاف طرق جديدة تجذب بها العملاء.

السياسات (القوانين) الحكومية. تمارس الحكومات سلطتها وتأثيرها على المجالات المختلفة. ويأتي ذلك في صورة الإلزام بتراخيص، وقيود تفرضها على إمكانية الوصول إلى المواد الخام، وفرض الضرائب، وحتى وضع التنظيمات والمعايير البيئية.

تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة

البديل لأي منتج أو خدمة يمكن أن يكون أي منتج أو خدمة أخرى تؤدي نفس الغرض. وغالباً ما تقلل الشركات من شأن منافسيها من خلال عدم إدراكها لحقيقة أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون يمكن أن تكون بديلاً عن منتجها أو خدمتها. كثير من الشركات الإلكترونية التي فشلت كان لديها تصور خاطئ مفاده: "ليس هناك من ينافسنا"، في حين أنه دائماً ما تكون هناك خدمات أو منتجات منافسة تحاول اجتذاب العملاء. وسر نجاح البديل يكمن في أنه يلبي نفس احتياجات المستهلكين، رغم أنه لا يمثل نفس الخدمة أو المنتج ورغم كونه لا يعمل بنفس الطريقة. فمثلاً أسعار السكر لا يمكن أن ترتفع بشكل بالغ وإلا لجأ الناس إلى البدائل كسكر الفاكهة أو المشروبات والمنتجات السكرية الجاهزة. وهناك مجالات أخرى يكون لها بدائل غير مباشرة كالخدمات الوقائية وصناعة الأدوية.

قدرة الموردين على التأثير في نشاط الشركات

تحتاج الشركات إلى تسيير أعمالها والقيام بأنشطتها من خلال التحكم في جودة أو كم المنتج أو الخدمة، وإلا مارس الموردون تأثيرهم على الشركات وأثروا على قدرتها في الدخول إلى الأسواق الجديدة ونشاطها فيها. وتتوقف قوة تأثير الموردين على خصائصهم وعلى الأهمية النسبية للمبيعات. ووفقاً لما قاله بورتر، فإن الموردين لهم تأثير كبير في نشاط الشركات؛ فبإمكانهم التأثر على أي شركة والتحكم فيها عندما:

- ✓ يكون هناك عدد من الموردين أقل من عدد الشركات التي تشتري منهم.

- ✓ يكون المنتج فريداً أو متميزاً.
- ✓ تكون جماعة المشترين صغيرة للغاية.
- ✓ يؤدي تحول الشركة من جماعة توريد معينة إلى جماعة أخرى إلى أن تتكبد الشركة نفقات وتكاليف باهظة. وتكاليف التحول تتكبدها الشركة عندما تتحول من مورد/منتج/خدمة إلى أخرى. فمثلاً عند التحول من أحد العطور إلى آخر، قد لا يشعر المستهلك العادي بأي تغيير في التكلفة. لكن أن تتحول الشركة من مورد برامج كمبيوتر إلى آخر، فإن هذا يعني تكاليف يمكن أن تتحملها الشركة فيما يتعلق بالموارد البشرية والوقت والتدريب وما إلى ذلك.
- ✓ يتجه المورد إلى الاستقلال عن عملائه وأداء مهمتهم؛ فمثلاً يمكن أن يفتح مُصنع إطارات (كان مورداً من قبل) محلاته الخاصة لبيع الإطارات بالتجزئة وتركيبها.

قدرة المستهلكين/المشترين على التأثير في نشاط الشركة

وكما أن الموردين لهم تأثير في المنافسة ومعارك السوق، فإن المستهلكين يتمتعون بنفس التأثير. فالمستهلكون يمكن أن يجبروا الشركات على خفض أسعارها، ويطلبوا المزيد من الخدمات أو مستوى أعلى من الجودة، بل وحتى يضعوا المتنافسين في مواجهة مع بعضهم البعض. وكما هي الحال في أغلب المواقف، عندما يشكل المشترون جماعات، سوف يمارسون تأثيرهم ويظلون على هذه الحال إذا:

- ✓ كانوا يشترون بكميات كبيرة. أفضل مثال على ذلك شركة وول مارت أو كوستكو. فهي تشتري من الموردين بكميات ضخمة، وهذا يجبر الأسعار على الانخفاض لصالح المستهلك النهائي.
- ✓ كان المنتج غير مميز والبدائل المتاحة أمام المشترين في تزايد.
- ✓ كان المنتج الذي يشترونه يشكل مكوناً من مكونات المنتج الذي ينتجونه.
- ✓ كانت تكاليف التحول إلى منتج آخر منخفضة.
- ✓ كان بمقدورهم الشراء مقدماً ثم الدفع في وقت لاحق.
- ✓ كان بمقدورهم التراجع عن الشراء.

التنافس مع المنافسين

الجوانب الأربعة المذكورة منذ قليل -عوائق الدخول، وتهديدات البدائل، وقدرة الموردين على التأثير في نشاط الشركات، وكذلك قدرة المستهلكين على التأثير- تشعل المنافسة بين أصحاب الشركات والمشروعات. وتحليل جميع هذه الجوانب يوفر قاعدة لدراسة المنافسة في الأسواق التي تنزل إليها الشركة.

المنافسة: لا تكن مثل أي أحد آخر

كل شركة تواجه منافسة، وهذه المنافسة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، لكنها موجودة بالفعل، فمراكز التدريبات الرياضية تلقى منافسة من التليفزيون، وماكدونالدز ينافسها الطهي المنزلي، وشركات تصميم الأزياء والملابس تلقى منافسة من اتجاه "اصنعها بنفسك". وتصبح أي شركة عرضة للمنافسة في اللحظة التي تظن فيها أنه لا منافس لها.

الميزة التنافسية وأساس المنافسة

عندما تعرف أي شركة منافسيها وتعرف ماذا يفعلون، فهي تكون حينئذ في حاجة إلى تحديد ماهيتها وإثبات وجودها. هذا هو ما يُطلق عليه الميزة التنافسية والتي تأتي من خلال الاختلاف. والاختلاف يتحقق من خلال الماركة التجارية والصورة التي يرسمها العملاء للشركة في أذهانهم.

وفي أي وقت يطلب العميل منتجك بالاسم، تكون قد حققت التميز والاختلاف. وبالرغم من أن الأمر بسيط من الناحية النظرية، فإن تحقيق التميز والاختلاف من خلال الماركة التجارية والصورة ليس بسيطاً كما يبدو. إنه عملية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالشركة إضافة إلى العقبات والافتراضات والمزاعم الخاطئة، ثم يُتبع هذا الأمر بابتكار ماركة تجارية من خلال تصميم الشعار والرمز وتحديد الألوان وكل هذه العناصر الإضافية التي تشكل صورة معروفة للشركة تنطبع في ذهن المستهلك أو العميل. والميزة التنافسية لمنتج أو خدمة تعتمد بشكل كبير على متغيرات عديدة كمستوى البراعة والدقة في تصنيع المنتج، والخبرة السابقة في مجال تصنيع هذا المنتج، أو توفير تلك الخدمة في بلد معين أو جزء من بلد ما، وأنواع قنوات التوزيع المتاحة.

التكاليف والمخاطر

تحقيق ميزة تنافسية قد يتطلب مستوى عالياً من التكاليف والمخاطرة من جانب الشركة. وغالباً ما تبتكر الشركة استراتيجية خاصة بالماركة التجارية. تلك الاستراتيجية التي تجعلها عرضة للمخاطرة بكل من الوقت والمال. لكن الماركة التجارية التي يتم ابتكارها والصورة التي تطبعها الشركة في الأذهان تكونان مؤثرتين بما يجعل العملاء يستجيبون على الفور. من الضروري أن تساير الماركة أو الصورة التي يتم ابتكارها المبادرات والأهداف الاستراتيجية للشركة.

صنع قيمة ملموسة

لنفترض أن هناك عبوتين من الجبن، وأن العبوتين يتم إنتاجهما في نفس المصنع. إحدى العبوتين تباع في السوبر ماركت بسعر ٣,٥٠ دولار وتحمل ماركة شهيرة، وتباع الأخرى التي تحمل ماركة عادية بـ ٢,٥٠ دولار قبل الخصم الذي يتم منحه للزبائن الذين يترددون على المتجر باستمرار. إنها نفس النوعية من الجبن، لكن البطاقات مختلفة. لكن الزبائن يؤثرون شراء الجبن الذي يحمل الماركة الشهيرة لأنهم يثقون بها. كمثال لذلك يفضل ملايين الأمريكيين شراء جبن "كرافت" لأنه يحمل العلامة التجارية الموثوقة بالنسبة لهم. وهذا هو ما يُشار إليه بأنه "القيمة الملموسة". فالعميل ليست لديه أي فكرة عن أن عبوتي الجبن من وحدة إنتاجية واحدة، وبهما نفس المكونات والعناصر بل وحتى يتم تعبئتهما في نفس الموقع. والأكثر من ذلك أنه من الوارد أن تكون شاحنة واحدة هي التي قامت بنقل نوعي الجبن إلى متجر البقالة. القيمة ليست في الجبن، لكنها تكمن في الثقة التي يضعها العميل في شركة ما.

تحليل وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات بالنسبة للشركة

بمجرد أن يتم تقييم المنافسة والمجال، قد ترغب الشركة في إجراء تحليل لنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات. ونقاط القوة والضعف هي عوامل داخلية، في حين تعد الفرص والتهديدات عوامل خارجية. وهذا التحليل يمكن أن يكون عالي المستوى أو تفصيلي

بقدر ما هو ضروري لفهم وتسليط الضوء على التحديات والخطوات التالية التي تخطوها الشركة خلال عملية اتخاذ مبادرات استراتيجية.

لفهم منافسي الشركة بشكل تام وكذلك بيئتها التنافسية، من الضروري أن تقوم الشركة بمقارنة التحليل الخاص بها بالتحليل الخاص بمنافسيها. معظم قادة الشركات والأعمال يرغبون دائماً في الحرص على إجراء تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات بشركاتهم على فترات زمنية منتظمة وأن يتم جمع المعلومات الخاصة بهذا التحليل من العديد من جوانب شركاتهم، وأيضاً من العملاء.

إجراء تحليل تنافسي: معرفة المنافسة

بمجرد أن يتم إدراك نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، يكون من المهم بعد ذلك التحول إلى عملية مماثلة يتم فيها تقييم المنافسة. وتقييم المنافسة لا يعطي فقط مزيداً من الإدراك والتبصر باستراتيجيات وأهداف المنافسة، لكنه يعطي أيضاً رؤية ثاقبة لاتجاهات ومستقبل المجال الذي تعمل فيه الشركة.

الخطوة ١ . تحديد المنافسة

لتحليل المنافسة، من الضروري أن تعد قائمة بأولئك المنافسين الذين ينافسون بشكل مباشر أو غير مباشر منتج أو خدمة شركتك بتقديم نفس المنتج أو الخدمة للعملاء. (الحاجة أو الرغبة التي يتم تلبيتها من خلال منتج أو خدمة ليست بالضرورة الشيء الظاهر أو المحسوس. فمثلاً في حالة صالون التجميل، لا يحتاج العميل بالضرورة إلى تصفيفة شعر معينة، بل يرغب في أن يبدو جميلاً وحسن المظهر ويشعر بالسعادة والجاذبية).

الخطوة ٢ . تحديد استراتيجيات المنافسين

تحليل استراتيجيات المنافسين يعطي الشركة مؤشراً للاتجاهات الحالية في السوق. وهذا يساعد الشركة على تحديد الكيفية التي تتعامل بها مع العملاء.

الخطوة ٣ . تحديد أهداف المنافسين

هذه الخطة يمكن أن يُشار إليها أيضاً على أنها تحديد "التوازن الداخلي" للمنافسين. وأساس التقييم الملائم للمنافسين هو معرفة أين يكمن النظام القيمي. ولأن كل منافس مختلف عن الآخر، فإنه تكون هناك مستويات متنوعة للأهمية التي يراها في التكنولوجيا والجودة والتكلفة وحصته في السوق ورسالة وأهداف شركته. وفهم أهداف المنافسين يمكن أن يساعد الشركة في تحديد تلك الأشياء التي يمكن أن تميزها عن بقية المنافسين.

الخطوة ٤ . تحديد نقاط قوة، وضعف، وفرص، وتهديدات المنافسين

في هذه الخطوة، لا يكون من المهم فقط تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنافس، كما فعلت الشركة مع نفسها، بل يكون من الضروري أيضاً أن تدرك الفرص والتهديدات التي يواجهها المنافس. فتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف يتيح للشركة تحديد وتقييم التحركات والمبادرات المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على المجال والشركة، في حين سيمنح تحديد الفرص والتهديدات الشركة فكرة عن أنواع القوى الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنافس ومن ثم تهاجم الشركة.

الخطوة ٥ . تحديد أنماط ردود أفعال المنافسين

بعض المنافسين يصدرون ردود أفعال واستجابات سريعة إزاء الأحداث التي تقع في السوق، في حين يتخذ آخرون موقفاً مختلفاً ويستجيبون فقط لأحداث معينة. وهناك آخرون يتسمون بالهدوء ويستجيبون ببطء، في حين أن هناك فئة لا تُظهر أي رد فعل أو استجابة مطلقاً. وتأمل هذه السلوكيات يعطي فهماً أفضل لما قد يحدث في أي مجال إذا قامت الشركة باتخاذ إجراءات معينة أو تطبيق مبادرات معينة.

الخطوة ٦ . تحديد المنافسين الذين تهاجمهم أو تتجنبهم

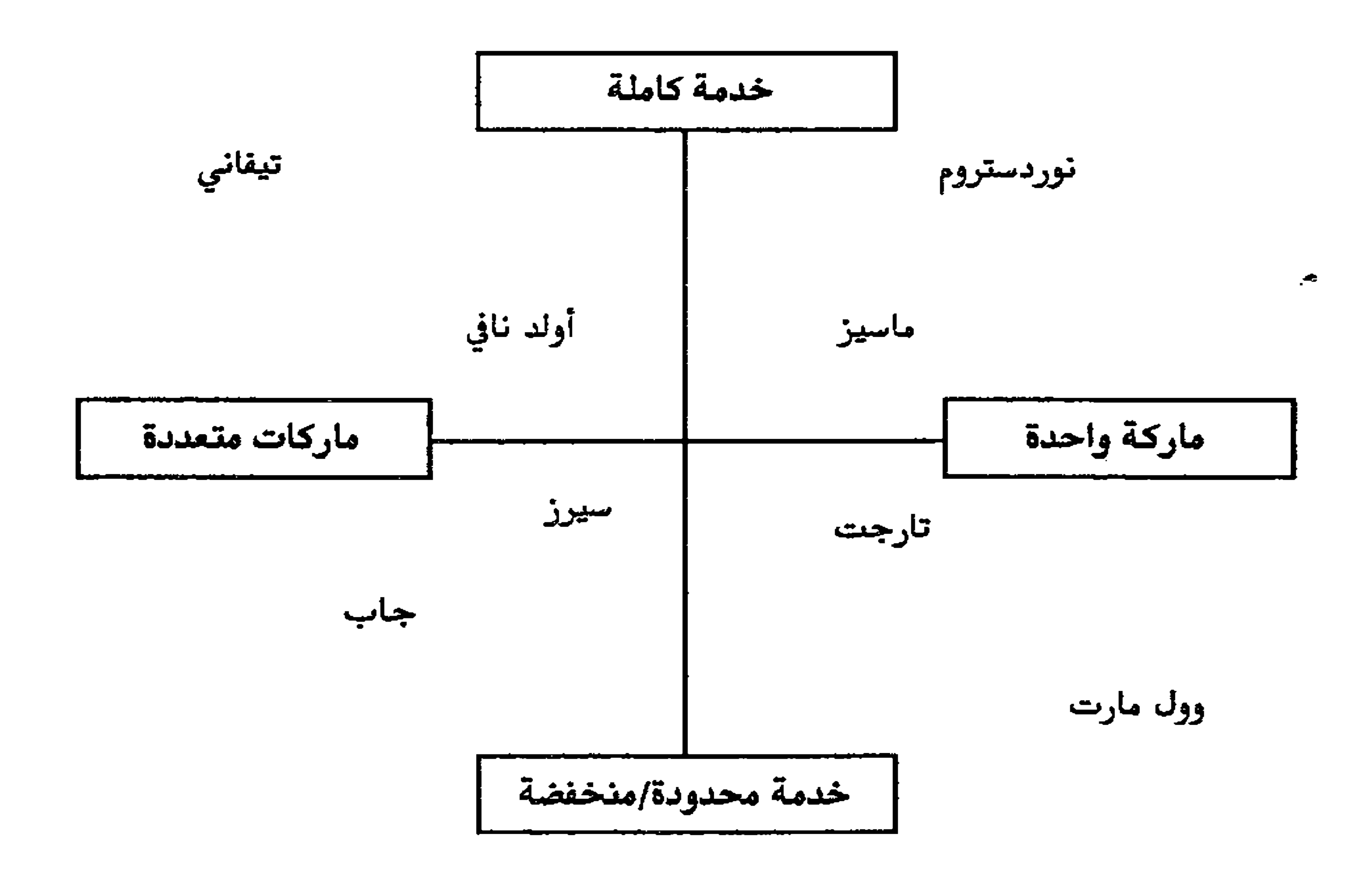
بعض الشركات المنافسة يكون لها من القوة المالية ما يتعذر معها مهاجمتها، وبعض هذه الشركات تعطي صورة أنه من المستحيل مهاجمتها. من المهم في هذه الخطوة بالنسبة للشركة أن تعرف منافسيها كي تحدد من ستكون مهاجمته مربحة بالنسبة لها ومن ستكون استخدام

سياسة التجنب معه الخيار الأفضل. فتحديد المنافسين الأقوياء مقابل المنافسين الضعفاء سوف يتيح للشركة صنع قرارات تتسم بالفعالية والكفاءة.

الخطوة ٧ . وضع خريطة تحديد الموقع

كي تصمم وسيلة فهم مرئية للبيئة التنافسية ككل، من المفيد أن ترسم خريطة تحديد الموقع حتى تحصل على صورة مرئية لموقع الشركة مقارنة بمنافسيها كما هو موضح في الشكل التالي.

والمنافسة تعطي الشركة الفرصة لأن تتأمل وتفحص المستقبل. وبمجرد أن يتم جمع المعلومات، يمكن للشركة أن تتخيل الخطوة التالية التي سيخطوها منافسها، وإما أن تفعل الشركة نفس فعله إذا كان السوق يدعم ذلك وإما تسلك مسلكاً مختلفاً، قاطعة الطريق على منافسها. فمثلاً متاجر "هوم ديبوت" و"لويز" غالباً ما تكون بالقرب من بعضها البعض



شكل (٨-١) خريطة تحديد الموقع

لا يفصل بينها سوى دقائق أو تقع حتى في شارع واحد. فبوجه عام، عندما يقرر أحد هذه المتاجر الانتقال إلى منطقة معينة قبل الآخر، يقوم الآخر بمراقبته وإنشاء موقع له بالقرب منه. إذن بمجرد أن يجد المنافس الموقع، يمكن للشركة حينئذ أن تتخذ إجراءاتها.

والمنافسة توجد شعوراً بالعجلة والضغط وغالباً ما تزيد من مبيعات جميع المنافسين الذين يكونون على استعداد للدخول في منافسة شديدة. بمجرد أن تعرف وتفهم أي شركة منافسيها، تكون الفرصة التالية أمام تلك الشركة هي "التوغل أكثر" من خلال التخابر حول المنافسين.

المخابرات التنافسية: ما الذي يمكن أن يفعله منافسوك؟

المخابرات التنافسية والتي يطلق عليها أيضاً مخابرات الأعمال يُنظر إليها غالباً على أنها العميل السري الخاص بعالم الأعمال. وبرغم عدم استخدام طائرات تجسس أو كاميرات مراقبة خفية بالغة الدقة وصغر الحجم، فإن مخابرات المنافسة طبقاً لجمعية محترفي مخابرات المنافسة (SCIP) هي "برنامج نظامي وأخلاقي ذو خطوات عديدة من أجل جمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على خطط الشركة وقراراتها وعملياتها. وبصورة أدق، فإن مخابرات المنافسة هي الجمع والتحليل المشروعان للمعلومات فيما يتعلق بالقدرات والمخاطر ونوايا ومقاصد المنافسين، ويتم ذلك من خلال استخدام قواعد البيانات المعلوماتية وغير ذلك من "المصادر المفتوحة" ومن خلال "الاستقصاءات الأخلاقية". وبعبارة أخرى: فإن مخابرات المنافسة هي رادار الشركة.

وتستخدم الشركات هذه النوعية من المخابرات لأسباب عديدة: تقييم استراتيجيات المنافسين، وتحديد بيئة التنافس، واكتشاف اتجاهات التقييم في المجال، وتحديد فرص جديدة ربما لم تكن سنحت سابقاً في عملية تحليل المنافسة. ومخابرات المنافسة ليست بحوثاً تسويقية؛ لأنها نظرة مستقبلية أوسع بكثير، كما أنها ليست جاسوسية؛ لأنها مشروعة وقانونية. إنها عملية منظمة موقوتة تهدف إلى فهم بيئة المنافسة الحالية. وعندما يتم الجمع بينها وبين تحليل الشركة داخلياً، يمكن أن تزود هذه المخابرات المدير بصورة أكثر تكاملاً من أجل القرارات التي ينبغي أن تُتخذ حتى تحتفظ الشركة بميزتها التنافسية.

ومخابرات المنافسة مهمة لأسباب عديدة، فمن الممكن أن تساعد على تقليل احتمالات المخاطرة كما يمكن أن تساعد الشركة على تجنب التكاليف الزائدة وغير الضرورية. وفيما

يتعلق بالمدخرات، يمكن أن تزيد من الإيرادات والعوائد وتوفر الوقت الذي يترجم إلى توفير واقتصاد في النفقات. والمخابرات تزود الشركة أيضاً بمعلومات من أجل التحديث والابتكار، وتطوير المنتج، والتسويق المستهدف من خلال استيضاح اتجاهات السوق، وتوضيح الأحداث، وكشف المعلومات التي تكسب الشركة وعياً بما يجري.

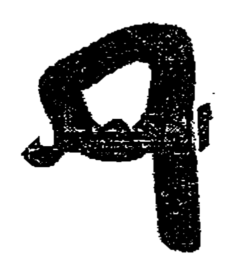
ولأن أي خطة تسويق استراتيجية فعالة تتطلب تتبعاً واعياً ومنتظماً لخطط المنافسين وإجراءاتهم، فإن هناك طرقاً عديدة يمكن بها القيام بمخابرات المنافسة. فحتى تعثر على المعلومات الخاصة بالمنافسة، إليك المصادر التالية التي تستقي منها المعلومات عن منافسيك:

- ✓ التقارير السنوية. التقارير السنوية للشركات العامة بمثابة وسيلة سهلة وواضحة يمكن من خلالها معرفة الكيفية التي ينظر بها حاملو أسهم أي شركة منافسة إلى شركتهم.
- ✓ البيانات الصحفية. معظم الشركات توزع بيانات صحفية لتقوية جانب العلاقات العامة. غالباً ما تضع الشركات تلك البيانات على مواقع الويب الخاصة بها. ومن الأفضل أن تقوم أي شركة بمراجعة البيانات الصحفية على مدار فترة زمنية تقدر بعدة أشهر لتحظى برؤية شاملة للاتجاه الذي تسير فيه استراتيجية المنافسين.
- ✓ مجلات المجال. هذه المجلات توفر تحليلات حديثة وعميقة للمجال والاتجاه الذي يسير فيه مجال المنافسة.
- ✓ التجار/الشركاء/العملاء. مصدر آخر من مصادر المعلومات القوية الخاصة بالمنافسين يتمثل في البائعين والتجار والشركاء والعملاء.
- ✓ موظفو المبيعات. غالباً ما يكون موظفو المبيعات على استعداد تام للتحدث عن شركاتهم وإعطاء معلومات توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنافسة.
- ✓ العلاقات الشبكية. في عملية إقامة شبكة من العلاقات من أجل جذب مزيد من الاستثمارات والصفقات للشركة، من الممكن أن تحصل على معلومات عن نشاط منافسيك فقط عن طريق ملاحظة الأنشطة أو الأحداث والاحتفالات التي يحضرها قيادات الشركات المنافسة.

- ✓ منافذ الأخبار المحلية. غالباً ما تتابع مصادر الأخبار المحلية والقومية والعالمية أنشطة الشركات المنافسة.
- ✓ لجنة مراقبة عمليات البورصة. تعاملات الشركات المنافسة في سوق المال وأنشطتها في البورصة يمكن أن تكون مفيدة.
- ✓ البحوث الخارجية أو المنظمات المهنية. كثيراً ما يكون أفضل مكان للعثور على معلومات بخصوص أي شركة منافسة هو الحدث الذي يقوم ممثلو الشركة بحضوره ويُطلب منهم إلقاء كلمة فيه. هذا يمكن أن يتم بأي اجتماعات أو مؤتمرات شهرية للمؤسسات والمنظمات الاحترافية والمتخصصة. إضافة إلى ذلك، هناك عدد كبير من المصادر على شبكة الإنترنت تقدم للعملاء يد المساعدة بما يناسب وقتهم ومالهم.
- ✓ الإنترنت. محركات البحث يمكن أن تكون بمثابة مصدر بالغ القيمة للمعلومات. فمثلاً بمجرد أن تصبح أسماء الفريق الإداري الأعلى لأي شركة منافسة متاحة، يكون من الممكن استخدام محركات البحث للحصول على كم هائل من المعلومات. ومحركات البحث يمكن أن تشمل مصادر عديدة مثل www.google.com أو www.boardreader.com أو حتى www.cnet.com.

موجز

الأهداف الاستراتيجية لأي شركة تقوم على أساس كل من المعرفة الداخلية والخارجية والتحليلات المستفيضة. وبدون خطة استراتيجية، تُنفق الموارد على الأحداث والأنشطة والمناسبات والوظائف التي لا تحقق دخلاً. ولكي تحقق الشركة أقصى استفادة ممكنة من كل دولار تنفقه، ينبغي أن تتناغم وتتكامل المهام المختلفة مع بعضها البعض بما يجعل الشركة تعمل بكفاءة. والخطة التسويقية التي تقوم على أساس الفهم التام للسوق والشركة وحاجات ورغبات العملاء تتكامل وتنسجم بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية من أجل توفير خريطة طريق للشركة. وخريطة الطريق هذه هي الوسيلة المهمة لتوجيه القادة نحو اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق نمواً جيداً وقوياً للشركة.



الإعلان والترويج

في كل يوم، تنهال علينا رسائل إعلانية متنوعة، سواء كان ذلك عبر أثير الإذاعة ونحن في سياراتنا متجهين إلى العمل، أو من خلال شاشات التليفزيون أثناء عرض برامجنا المفضلة، أو في المجلات والصحف. وبينما نسير في الشارع نجد من يعطينا نشرات دعائية وإعلانات، وفي محلات ومتاجر البقالة يُعرض علينا تذوق منتجات معينة. لقد دخل الإعلان كل جانب من حياتنا وكثير منا يفضل تجاهله في أوقات عديدة. وهذا قد يجعلك تتساءل، هل يمكن أن تظل الجهود الإعلانية والترويجية فعالة إذا كنا قد تشبعنا بالمعلومات؟

والإجابة هي "نعم"، فالإعلان والترويج يمكن أن يكونا فعالين إذا تم استخدامهما بطريقة ملائمة من أجل استهداف العميل المناسب. إحدى القواعد الرئيسية في الإعلان هي أن تجعل رسالتك بسيطة ومتسقة على نحو دائم، وأن تكررها كثيراً. لقد ثبت أن الناس يتذكرون الإعلان إذا تكرر بشكل كبير، وهذا يفسر أنه عندما تجلس أمام التليفزيون لمدة ساعتين قد ترى نفس الإعلان مرتين أو حتى ثلاث مرات، فبهذه الطريقة يعلق الإعلان بذهنك.

الماركة التجارية

على أرفف متجر البقالة تجد منتجات تحمل علامة أو ماركة تجارية بدءاً من كعك أوريو إلى منظفات تايد. والماركات التجارية القوية تمثل أصلاً مهماً لأي شركة ويمكن أن تحقق إيرادات إضافية بسبب حقيقة أن الناس يكونون على استعداد لدفع الزيادة في السعر من أجل شراء منتجات تحمل علامات تجارية معينة. وبمرور الوقت تقل التكاليف التسويقية لأن عملاء علامة أو ماركة تجارية معينة لا يضعون عوائق شرائية.

والماركة –أو العلامة التجارية– هي اسم، أو رمز، أو عبارة، أو إشارة، أو تصميم، أو كل هذه الأشياء معاً. ويكون الهدف منها تحديد وتمييز بضائع أو خدمات شركة معينة أو مجموعة من الشركات عن منافسيها. والماركة التجارية هي أيضاً جميع الخصائص التي تجعل عرض المنتج فريداً ومميزاً. وأي شركة يمكن أن تقلد منتجاً معيناً، لكن لا يمكنها أن تستخدم نفس علامته التجارية. والماركة أو العلامة التجارية تمثل بصورة ما "هوية" المنتج، وما يعنيه المنتج للعميل، ومجموعة العواطف والمشاعر التي يثيرها استخدام أو رؤية العميل لهذا المنتج.

هوية الماركة التجارية

الهوية المميزة للماركة التجارية هي رؤية الشركة لماركتها وما يأمله المستهلكون من هذه الماركة. إنها أيضاً السمة الخارجية المرئية المميزة لماركة الشركة أو مجموعة ماركات مؤسسية. فمثلاً، شركة ماكدونالدز تجعل الأقواس الذهبية جزءاً من السمة المميزة لماركتها التجارية، كما أنها تقدم منتجات جيدة وموثوقة ومريحة. فعندما تطلب هامبرجر بالجبن ينبغي أن يكون مذاقه واحداً سواء طلبته في لوس أنجلوس، أو هارتفورد، أو شنجهاي، أو موسكو، كما ينبغي أن يتم إعداده بسرعة لأنه من "الأغذية السريعة".

صورة الماركة التجارية

صورة الماركة التجارية يقصد بها رؤية المستهلك الفعلية للماركة التجارية. والشركات تحاول سد الفجوة بين هوية الماركة وصورتها. والاتساق هو العنصر الأساسي عند الترويج لماركة معينة

أو منتج ما. والحملة الدعائية الواضحة والمتسقة سوف تساعد في التأكد من أن صورة الماركة وشخصيتها متماثلتان تماماً.

الولاء للماركة التجارية

الناس الذين يشترون ماركة معينة لمنتج أو خدمة ما يعتبرهم المسوقون ذوي ولاء للماركة التجارية. وهناك مستويات متنوعة لولاء العملاء للماركة التجارية، بدءاً من الولاء الكامل للماركة إلى العداء لها. فكر في المنتجات التي تشتريها؛ هل أنت على استعداد لشراء أي منظف أو أي نوع من الشاي يحمل أي علامة تجارية؟ بعض الناس يفضلون استخدام نوع معين من المنظفات وشاي ذي علامة تجارية معينة، في حين أن هناك آخرين يرضون باستخدام أي نوع من المنظفات أو الشاي دون أن يصرفوا تركيزهم إلى أي شيء آخر سوى السعر. وهناك آخرون يكونون ذوي ولاء لماركة معينة لبعض الوقت؛ ومع ذلك يستغلون أي عرض خاص أو تخفيض لمنتج منافس لماركتهم المفضلة. فمثلاً قد تكون ممن يفضلون شراء الكوكاكولا، لكن قد تشتري البيبسي إذا كان هناك عرض خاص. إذا كان حالك كذلك، فهذا معناه أنه ليس لديك ولاء لأي من الكوكاكولا أو البيبسي؛ أنت قادر على التحول من هذا إلى ذاك.

والأشخاص الذين مروا بتجارب سيئة تتعلق باستخدام منتجات أو خدمات ذات علامات تجارية معينة يمكن أن يخبروا غيرهم بعدم رضاهم، وهؤلاء يمكن اعتبارهم "أعداء للماركة التجارية" ويقومون بتشويه سمعتها. ومن الصحيح عملياً أن التجربة الإيجابية سوف يكون لها تأثير إيجابي مرة أو مرتين، لكن العميل الذي يمر بتجربة سلبية مع منتج معين سوف يخبر من ٨ إلى ١٠ أشخاص. فلو أنك تناولت وجبة سيئة في أحد المطاعم، فالأرجح أنك لن تكتفي بإحجامك عن تناول الطعام في هذا المطعم مرة أخرى، بل ستخبر أصدقاءك وأسرتك عن تجربتك السلبية. نفس الأمر ينطبق على تجربتك عند استخدام منتج من نوع ما. فالأشخاص الذين يمرون بتجربة سلبية عند استخدام ماركة أو منتج أو خدمة ما تزداد احتمالات تعبيرهم عن رد فعلهم تجاه هذه التجربة مقارنة بمن يمرون بتجارب إيجابية.

وفي حين أنه ليست هناك طريقة لضمان شعور جميع العملاء بالرضا التام، يمكن للشركات أن تتخذ المقاييس التي تحاول من خلالها إرضاء عملائها من خلال مستويات عالية من خدمة العملاء. كما يمكنها أن تتخذ خطوات تحظى من خلالها بالعملاء وبنصيب

في السوق عن طريق الإقناع، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العملاء الذين تفقدهم والعملاء الجدد.

التواصل التسويقي المتسق المتكامل

أحد أهم جوانب الإعلان والترويج لمنتج أو خدمة معينة هو الاتساق. ويمكن أن تضمن الشركات اتساق رسائلها من خلال العمل على تكامل جميع أنشطتها الترويجية. وهذا التكامل بين الأنشطة في إطار منظومة أو خطة استراتيجية معينة يعرف بالتواصل التسويقي المتسق المتكامل: والتواصل التسويقي المتكامل يصنع رسالة موحدة ويعزز فعالية الوصول إلى المستهلك المستهدف. والشركات ينبغي أن تبتكر رسالة واحدة تُستخدم بشكل منتظم خلال حملتها التسويقية. أيضاً من المهم أن تكون الاستراتيجية الترويجية مسايرة لأهداف الشركة.

وهناك جوانب ثلاثة رئيسية ومهمة لأي خطة تواصل تسويقي متكامل: البحث، والابتكار، والتطبيق. والبحث والتحليل يتم استخدامهما من أجل التوصل إلى أفضل طريقة لتصميم المنتج أو الخدمة، وأكثر الرسائل كفاءة، وأكثر وسائل الإعلام فعالية في الاستخدام، وأفضل وسيلة يمكن من خلالها توزيع المنتج أو الخدمة بالسعر الأمثل. والجانب الابتكاري أو الإبداعي هو كتابة الإعلان وصياغته وتصميم المواد الترويجية. والتطبيق هو القيام بوضع أجزاء الخطة بجانب بعضها البعض وبشكل متكامل، وابتكار استراتيجية، ورؤيتها ومتابعتها خلال تنفيذها.

ويعني وضع خطة تواصل تسويقي متكامل أيضاً إيجاد سوقك المستهدف، وتحديد ما هو فريد في منتجك أو خدمتك (تصور موقع أو مكان لمنتجك أو خدمتك بالنسبة لمنتجات أو خدمات منافسيك)؛ وإعطاء قرار بشأن أفضل رسالة لمنتجك أو خدمتك؛ واختيار المزيج التسويقي الأمثل بالنسبة لميزانيتك التسويقية المتاحة.

وكمثال على التواصل التسويقي المتكامل، هب أن شركة نايك Nike ستقوم بحملة دعائية ترويجية باستخدام عبارة "افعلها فحسب" Just do it تستهدف اللاعبات الرياضيات من أجل بيع أحذيتها النسائية الرياضية الجديدة. سوف يقوم المسوقون بأبحاثهم من أجل معرفة وسائل الإعلام التي تستخدمها اللاعبات الرياضيات، والأوقات التي يشاهدن فيها التليفزيون، والبرامج التي يشاهدنها، ونوعية الرسائل الإعلانية التي يستجبن لها.

بعد ذلك ستقوم شركة نايك بابتكار الخامات الترويجية والإعلانات. وهي تتعرف على ما هو مهم بالنسبة للأحذية الرياضية التي ترتديها النساء. قد تعرض الشركة بالتليفزيون إعلانات تليفزيونية وإعلانات بالمجلات تصور النساء الرياضيات وهن يقمن بأشياء فوق العادة. أيضاً يمكن أن ترعى احتفالية أو حدثاً رياضياً نسائياً كمباراة كرة سلة نسائية في إحدى الجامعات، أو تعقد مسابقة للهواة لقضاء يوم في التدريب مع فريق كرة القدم النسائي الأمريكي. والرسالة واضحة ومتسقة: شركة نايك تهتم باللاعبات الرياضيات وتدعم الألعاب والرياضات النسائية.

وعادة ما تميز حملة التواصل التسويقي المتكامل منتج أو خدمة أي شركة عن منتجات وخدمات منافسيها؛ وتحقق تدفقاً للصفقات (وزيادة في المبيعات)؛ وتكون متسقة ومنسجمة وداعمة لاستراتيجية العلامة التجارية؛ وتمكن الشركة من أن يكون لها موقع بارز في السوق؛ وتنقل خبرة الشركة ومعرفتها؛ وتساعد على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو استخدام الإعلان وقنوات التواصل المختلفة بطريقة متكاملة لتنفيذ حملة تسويقية فعالة. وهذه الحملات المتكاملة جزء من خطة تواصل تسويقي متكامل يتسم بالكفاءة والفعالية. وطرق الترويج الأربع الرئيسية في هذا المزيج هي الإعلان، وترويج المبيعات، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة.

وأهم عامل في تحديد المزيج الأمثل هو تحديد السوق المستهدف. وهذا يمكن تحديده من خلال بحوث السوق المكثفة. وبمجرد أن تعرف الشركة سوقها المستهدف، يمكنها أن تبحث في استخدامها للمنافذ الإعلامية المتنوعة كي تتوصل إلى أفضل مزيج من الأدوات التسويقية للوصول إلى العملاء المستهدفين. فمثلاً، إذا كان السوق المستهدف هو ربات البيوت، فإن الشركة قد تجد أن الإعلانات التليفزيونية خلال عروض تليفزيونية معينة أثناء فترات النهار أكثر فعالية من أجل الوصول إليهن. وإذا كان السوق المستهدف هو فئة الموظفين، فقد يجد المسوق أن استخدام لوحات الإعلان في ضاحية تجارية وسط المدينة وبث الإعلانات الإذاعية صباحاً طريقتان فعالتان في توصيل الرسالة إلى هذا السوق المستهدف.

وحجم الميزانية الترويجية سوف يؤثر بشكل كبير على المزيج الذي يتم اختياره أيضاً. فالإعلانات التليفزيونية يمكن أن تكون مكلفة للغاية، ومن ثم قد لا تكون خياراً عملياً وممكناً

بالنسبة لشركة ذات ميزانية تسويقية أصغر. وهناك شركات تعجز عن بث إعلاناتها خلال ساعات ذروة المشاهدة على الشبكات الرئيسية. وغالباً ما يتأثر مقدار المال الذي تنفقه شركة على الأنشطة الترويجية بدورة حياة المنتج، والظروف الاقتصادية، والمنافسة.

والمزيج الترويجي قد يتضمن قيام الشركة بتحقيق التكامل بين برنامج الولاء الخاص بها والحملات الإعلانية والحملة الترويجية. فمثلاً قد ترسل شركة طيران رسائل إلى عملائها المعتادين معلنة ٥٠٠٠ ميل إضافية مجانية عند حجز تذكرة في الشهر القادم. في هذا المثال، تجمع شركة الطيران بين البريد المباشر وبرنامج الولاء والحملة الترويجية.

الإعلان

الإعلان هو وسيلة تواصل مع العملاء مدفوعة الأجر تُحمل إلى الجماهير من خلال وسائل الإعلام المختلفة مثل التليفزيون، والإذاعة، والصحف والمجلات، ولوحات الإعلان. والشركات تستخدم الإعلان كي تخبر، وتقنع، وتذكر سوقها المستهدف بمنتجاتها أو خدماتها.

والإعلان المقارن يستخدم لإبراز الفارق بين منتجات شركة معينة في السوق وبين منتجات أخرى مماثلة. فمثلاً، اعتادت شركتا ماكدونالدز وبيرجر كينج على القيام بهذا النوع من الإعلان، عن طريق مقارنة طرقهما في طهي الهامبرجر. وحملة "تحدي بيبسي" كانت صورة أخرى من صور الإعلان المقارن حيث كان يُطلب فيها من المستهلكين أن يقوموا بتذوق مشروبات مختلفة من بينها بيبسي وهم معصوبو الأعين كي يكتشفوا الفارق.

وإعلانات التذكير تستخدم عندما يكون المنتج قد وصل إلى مرحلة النضج في السوق؛ أي عندما يكون مر على وجوده في السوق فترة كافية. مثل حملات أمريكان إكسبرس "لا تغادر البيت بدونه"، أو فيزا "معك في أي مكان تريد أن تكون فيه". وكوكاكولا تستخدم إعلانات التذكير هذه كي تبين لنا مدى الانتعاش الذي يحققه المشروب في يوم حار. وبعض الإعلانات تستغل الحنين كي تذكرنا إلى أي مدى كنا نستمتع بمنتج مثل كعك أوريو عندما كنا أطفالاً. وبالرغم من أن أذواقنا ربما تكون قد نضجت إلا أننا قد لا نزال نستمتع بهذا الكعك.

والإعلانات المؤسسية تروج لشركة أو لمنظمة أو لوكالة حكومية أو لمفهوم أو فلسفة معينة، وليس لمنتج معين. فمثلاً إعلانات شركة BASF –إحدى أضخم شركات تصنيع الكيماويات والمنتجات المتصلة بها في العالم– شعارها في إعلاناتها "نحن لا نصنع كثيراً من

المنتجات التي تشتريها. نحن نحسن كثيراً من المنتجات التي تشتريها". مثال آخر على ذلك الإعلانات الخاصة بالالتحاق بالجيش مثلاً.

والإعلانات الخاصة بمجال معين تروج لهذا المجال ككل ولا تقتصر على شركة واحدة أو منتج. أكثر أمثلة هذه النوعية من الإعلانات انتشاراً يتمثل في الحملات الإعلانية "هل تناولت اللبن؟" التي ترعاها هيئة معالجة الألبان بكاليفورنيا. مثال آخر يتمثل في حملة "هل تتلهف على قطعة من الجبن؟" التي كانت ترعاها هيئة ويسكونسن للألبان.

الوسائل الإعلانية

هناك مزايا وعيوب لكل وسيلة من الوسائل الإعلانية، وعند اختيار الوسيلة الإعلانية التي تستخدمها أي شركة، ينبغي أن تفهم تلك الشركة من هو جمهورها المستهدف وما أكثر الطرق فعالية من أجل الوصول إليه. والمسوقون ينبغي أن يكونوا قادرين على تقسيم ميزانياتهم بين الوسائل الإعلانية المتنوعة كي تصل إعلاناتهم إلى معظم العملاء.

التليفزيون. يعد الإعلان التليفزيوني هو الوسيلة الرائدة من أجل الوصول إلى الجماهير. وبالرغم من أن الإعلانات على شاشة التليفزيون مكلفة للغاية، إلا إنها تصل إلى أكبر نسبة من السكان في نفس الوقت وعلى الفور. كما يمكن أن تكون جذابة ومؤثرة للغاية بسبب اجتماع الصوت والصورة معاً.

ويمكن تصنيف الإعلانات التليفزيونية إلى قومية ومحلية وعبر القنوات المشفرة. فمثلاً إذا كان الإعلان خاص بمطعم محلي، فقد تختار الشركة الإعلان فقط على المحطات المحلية. أو في مساحة إعلانية محلية على الشبكات القومية. والشركات التي تستهدف الإسبانيين قد تختار الإعلان على محطة مشفرة باللغة الأسبانية، أو تقوم بالإعلان خلال عرض تليفزيوني يكون أغلب المشاهدين له من الأسبان.

ووقت عرض الإعلان يمثل أيضاً قراراً مهماً ينبغي أن تتخذه الشركة كي تصل إلى جمهورها المستهدف. وحدود الميزانية التسويقية سوف تؤثر في عملية اختيار أوقات إذاعة وعرض الإعلان. وهناك إعلانات تكون باهظة التكلفة، مثل إعلانات سوبر باول، لكنها تحقق أيضاً عوائد كبيرة بوصولها إلى هواة الرياضة.

الإعلانات المطبوعة. الإعلان في الصحف والمجلات طريقة أخرى من طرق توصيل رسالة الشركة إلى العملاء. والإعلانات المطبوعة فعالة ومؤثرة لأنها مرئية ويمكن أن تُنشر في أنواع شتى من

الإصدارات الصحفية. فالمسوقون الذين يبيعون منتجات أو خدمات للمستهلكين قد يختارون الإصدارات القومية أو الصحف المحلية. والشركات التي تحاول بيع المنتجات أو الخدمات للشركات الأخرى تعلن غالباً في الإصدارات التجارية للمجالات التي تحاول الوصول إليها. والشركات يمكن أن تستهدف الإصدارات المتخصصة: فمثلاً، قد يتم الإعلان عن كمبيوتر جديد في مجلة متخصصة في أجهزة الكمبيوتر، أو أي إصدارات تكنولوجية متخصصة أخرى. والإعلانات المقروءة ذات مدى عمري أطول من إعلانات الوسائل الإلكترونية وهي تفيد في إبراز قيمة المنتج أو الخدمة.

الراديو. رغم أن الراديو يفتقر إلى العنصر المرئي، إلا أنه يمكن أن يكون بمثابة وسيلة فعالة للوصول إلى المستهلكين المستهدفين. والمستمع العادي للإذاعة يقوم بتشغيل الراديو ثلاث ساعات يومياً وغالباً ما يتم ذلك بشكل منتظم. عند استخدام الإعلانات الإذاعية في المزيج التسويقي، من الضروري التأكد من أن الشركة أو الخدمة يتم تحديدها وتعريفها بوضوح. وكما هي الحال مع التليفزيون، فمن الضروري هنا أيضاً أن تبحث عن المحطة الملائمة التي تعلن بها وتوصل رسالة شركتك عن طريقها إلى عملائك المستهدفين. فإذا كنت تريد الإعلان عن منتج من المنتجات الرياضية، فبإمكانك الإعلان بمحطة رياضية متخصصة. وإذا كان جمهورك المستهدف المواطنين المرموقين، يمكنك الإعلان في محطات إخبارية أو برامج إذاعية يتم فيها استضافة المشاهير.

الإنترنت. لقد أصبحت شبكة الإنترنت وسيلة إلكترونية مهمة، وميزتها التفاعلية فريدة. إنها تتيح فورية الشراء ومستوى عالياً من الراحة والسهولة. ويمكن أن توجه الإعلانات فيها بصورة شخصية وفردية. والإنترنت وشبكة الويب العالمية أصبحتا وسيلتين أساسيتين في الخطة التسويقية المتكاملة وهما وسيلتان فعالتان أيضاً في الاحتفاظ بولاء العميل ورضاه بشكل دائم.

البريد المباشر. الإعلانات البريدية المرسلة إلى الناس في بيوتهم بشكل مباشر هي طريقة أخرى شاع استخدامها من أجل الوصول إلى المستهلكين. وحملات البريد المباشر يمكن أن تكون مكلفة، بسبب الطباعة والتكاليف البريدية، لكن هذه الحملات يمكن أن تكون فعالة إذا وصلت الرسائل إلى المستهلكين المناسبين. وغالباً ما تشتري الشركات قوائم بالمستهلكين أو تقوم هي ذاتها بجمع المعلومات لتكوين قوائم بالمستهلكين. والأشخاص المدرجة أسماءهم على هذه القوائم يتم إرسال رسائل بريدية إليهم بعد ذلك.

التسويق عبر الهاتف. لقد تأثر التسويق عبر الهاتف بشكل كبير في الولايات المتحدة بسبب تطبيق خاصية "لا تتصل"، التي طالب من خلالها ملايين الأمريكيين بإزالة أرقام هواتفهم من قوائم التسويق عبر الهاتف. ومع ذلك، فإن التنظيمات العالمية التي تتعلق بالتسويق عبر الهاتف تتنوع وتتباين، وربما يظل هذا النوع من التسويق وسيلة فعالة جداً للوصول إلى العملاء والمستهلكين. وتراجع التسويق عبر الهاتف سببه أن معظم الناس لا يحبون أن يقتحم أحد منازلهم من خلال الاتصال بهم، رغم أنه، وللأسف، يجد كثير من المسوقين أن مخاطر التعرض للإهانات من الأسر والأهالي عند الاتصال تخفف من وطأتها النتائج الفعالة والمكاسب التي يحققونها باستخدام تلك الطرق التسويقية.

الإعلانات الخارجية. أغلب الأموال المخصصة للإعلانات الخارجية تُنفق على لوحات الإعلان. ولوحات الإعلان هي طريقة شائعة للوصول إلى المسافرين والمستهلكين في موقع جغرافي معين (توضع هذه الإعلانات في الغالب على قوائم على جانبي الطرق). وهناك أشكال أخرى من هذه الإعلانات (والمعروفة أيضاً بإعلانات "خارج المنزل") مثل إعلانات الملاعب الرياضية، وملصقات استراحات محطات الأتوبيس، واللافتات التي توضع على الأتوبيسات وسيارات التاكسي.

الاتجاهات الإعلانية

هناك طريقة شائعة تستخدمها الشركات من أجل توصيل رسالتها وهي استخدام المشاهير. فشركات الإعلان تكون على استعداد لدفع أموال طائلة من أجل موافقة المشاهير على الترويج لماركاتها التجارية. فمثلاً، ظهر مايكل جوردن في إعلان عن مشروب. ويمثل المشاهير جزءاً من الرسالة والحملة الإعلانية. وبالطبع، فإن استخدام شخص شهير يمكن أن يمثل خطورة. لأن مثل هذا الشخص يضر بالشركة التي تستخدمه في الإعلان عن منتجها، إذا ارتكب جريمة مثلاً أو تورط في فضيحة أخلاقية.

عند اختيار شخصية شهيرة لترويج منتج معين، أو خدمة ما، من المهم وجود نوع من التلاؤم والانسجام مع المنتج أو الخدمة. وينبغي أن تكون العلاقة قابلة للتصديق. أيضاً من المهم أن يتمتع هؤلاء المشاهير بالمصداقية؛ فإما أن يكون لديهم خبرة وتجربة في المجال، وإما أن يكونوا بمثابة شخصيات موثوقة.

رعاية الأحداث. هذه وسيلة جيدة وشكل مؤثر من أشكال الترويج والإعلان لأنها تتيح للشركة استغلال حدث أو نشاط رياضي مثلاً لصالحها. ومقدار ما تسهم به الشركة في رعايتها تهتم

الأحداث أو الأنشطة يتنوع ويتباين. فقد تدعم شركة أدوات ومصنوعات رياضية فريقاً رياضياً بإحدى الجامعات عن طريق تزويده بالأزياء الرياضية التي تحمل ماركتها التجارية كي تروج لهذه الماركة. وقد ترعى تنظيم مباراة قومية أو برنامج تليفزيوني يعرض مسابقات تقوم الشركة الراعية بدفع جوائزها.

الإعلانات الإعلامية المطولة. هناك اتجاه آخر وهو الإعلانات المطولة. وهذه الإعلانات بمثابة إعلانات تليفزيونية مطولة وغالباً ما يتم عرضها في الساعات التي تقل فيها نسبة المشاهدة أو عبر بعض القنوات المشفرة زهيدة الثمن. والمدة التي يستغرقها أي إعلان من هذه النوعية عادة لا تقل عن نصف ساعة. وبعض أكثر السلع شهرة وانتشاراً التي تُباع عبر هذه النوعية من الإعلانات أشرطة الفيديو الخاصة باللياقة البدنية ومنتجات العناية بالجلد، وأدوات ومستلزمات المطبخ. وغالباً ما تتضمن هذه الإعلانات شهادات للمشاهير وتعرض المنتجات التي لا يمكن شراؤها في المحلات. وعرض هذه الإعلانات في أوقات متأخرة هو في الغالب أهم ما يميزها. إذا قمت بتشغيل التليفزيون في وقت متأخر من الليل، فقد يجذبك نجم سابق يستخدم جهازاً رياضياً في التدريب أو مئات الاستخدامات لشواة كهربائية. وعندما يقتنع المستهلك بشراء المنتج، فبإمكانه الاتصال هاتفياً لطلب المنتج، وهذا بمثابة استجابة فورية للإعلان الإعلامي المطول.

ترويج المبيعات

ترويج المبيعات يتكون من العديد من الأنشطة التي تستخدم لبيع المنتجات. إنها أنشطة تعطي المستهلكين حافزاً قصير الأمد كي يقدموا على الشراء. وترويج المبيعات هو أيضاً عبارة عن أنشطة تغير العلاقة بين سعر وقيمة المنتج كما يراها الجمهور المستهدف من أجل إحداث تأثير يدفع المستهلكين إلى الشراء الفوري. ومن الممكن أيضاً أن يغير الترويج للمبيعات من قيمة العلامة التجارية طويلة الأجل عن طريق إعطاء هدية إضافية على المنتج بحيث يصبح أكثر جذباً للعملاء.

وترويجات المبيعات عموماً عبارة عن برامج موجهة زمنياً بوجه عام وهي تتطلب مشاركة من جانب المستهلك إما من خلال الشراء الفوري وإما من خلال أي إجراء آخر. والأهداف الرئيسية لترويج المبيعات أهداف تكتيكية واستراتيجية ونهائية. والأهداف التكتيكية تتمثل في مواجهة زيادة حصة المنافسين في السوق، ومواجهة الجهود الترويجية

للمنافسين، وتحريك العلامات التجارية التي قد تتراجع أو تتكدس في المخازن أو تتلف أو تتباطأ حركة بيعها. والأهداف الاستراتيجية تتمثل في تحفيز المستهلكين على التحول من علامة تجارية منافسة، وزيادة استهلاك المنتجات، وتعزيز جهود التواصل التسويقية من أجل العلامة التجارية، وتحفيز مسألة الولاء للعلامة التجارية. والهدف النهائي من ترويج المبيعات هو زيادة المبيعات، والأرباح، وحصة السوق.

وهناك قنوات مختلفة لترويج المبيعات، والتي تتضمن ترويجات المستهلكين والترويجات التجارية.

ترويجات المستهلكين

ترويجات المستهلكين يتم إعدادها بحيث تجذب المستهلكين ليجربوا منتجات الشركة. وبعض الأمثلة لأنشطة الترويج الاستهلاكية تشمل الكوبونات، والخصومات، والعينات، والمسابقات، وعروض نقطة الشراء، والهدايا المجانية، والعروض الخاصة.

الكوبونات. سواء كنا نقصها من الصحف والمجلات أو نحصل عليها عبر البريد، تعد الكوبونات صورة شائعة جداً من صور ترويج المبيعات. إنها فعالة –خصوصاً في أوقات الانكماش الاقتصادي– في إغراء الناس على دخول المطاعم أو جعلهم يقومون بتكرار عمليات شراء المنتجات. والكوبونات الإلكترونية صورة أخرى مّن صور ترويج المبيعات، وهي فعالة جداً في جذب العملاء ويتم استيفاؤها من قبل ٥٧٪ من هؤلاء الذين ينقرون الارتباط الخاص بها على الشبكة. وأكثر استخدامات الكوبونات شيوعاً هي مبيعات البقالة والكتب والمنتجات الصحية والموسيقية. ومساوئ الكوبونات تتمثل في أنها لا تشجع على ولاء العملاء للماركة التجارية؛ فمعظم المستهلكين الذين يستخدمون الكوبونات بشكل منتظم يكونون على استعداد للتحول بين العلامات التجارية إذا كان متاحاً هناك خصم أفضل.

الخصومات. الخصومات عبارة عن تخفيضات جزئية تقدمها الشركات المصنعة. وغالباً ما تستخدم تلك الشركات الخصومات البريدية كمحفزات من أجل الشراء. فالمستهلك يتعين عليه أن يشتري المنتج بسعر كامل ثم بعد ذلك يقوم باستيفاء استمارة معينة ويرسل الإيصال بالبريد كي يستعيد بعض المال الذي دفعه. وبرامج الخصم تتيح للمسوقين ترويج منتج الشركة بسعر مخفض بإجراء هذا الخصم البريدي، وهي توفر بذلك مالاً على عملائها، لكنها أيضاً تتطلب وفاء العملاء بمجموعة من الشروط كي يكونوا مؤهلين للاستفادة من هذا الخصم.

العينات. تقوم الشركات هنا بإرسال أو توزيع عينات من المنتج حتى تجذب العملاء الذين قد لا يكونون اشتروا منتجاتها بعد. فشركة مياه غازية يمكن أن تستهدف طلبة الجامعات بأن توزع عليهم مجاناً في أماكن ومباني كلياتهم مشروباتها. ويمكن لشركة أغذية أن تقيم كشكاً في متجر بقالة بحيث يستطيع المستهلكون تذوق عينات من رقائق البطاطس الجديدة التي أنتجتها. وربما تتلقى حتى عبر البريد زجاجة شامبو لتجربها. وربما تذكر أنك تسلمت ذات مرة اسطوانة مدمجة تمنحك فرصة الاستفادة من الإنترنت لـ ١٠٠ ساعة مجانية. هذه جميعها أمثلة للعينات. والهدف من تلك الترويجات هو تقديم منتج أو خدمة جديدة للمستهلكين من أجل تحقيق نوع من الولاء للعلامة التجارية. والعينات يمكن أن تكون بمثابة طريقة مكلفة لجذب العملاء وهي غالباً ما تؤدي إلى ضياع كثير من العينات دون عائد، كما أنها يمكن أن تكون فعالة جداً في جعل المستهلكين يتحولون من علامة تجارية إلى أخرى.

السحوبات والمسابقات. السحوبات والمسابقات هما استراتيجية أخرى لترويج المبيعات، إذ يتم جمع البيانات من المستهلكين ويتم إدخالهم في سحوبات للفوز بجائزة. والشركات يمكن أن تستخدم المعلومات التي تجمعها من المشتركين في السحب كي تعد قائمة بأسماء العملاء من أجل حملاتها الترويجية المستقبلية. والشركات ينبغي أن تتأكد من أن جميع الإرشادات والتوجيهات يتم طباعتها من أجل السحوبات أو المسابقات كي تتجنب أي مشكلات قانونية.

بعض الإرشادات والتوجيهات التي ينبغي أن تتبعها الشركات كي يتم الترويج عبر السحوبات بنجاح تشمل: توضيح شروط السحب وعلى من تنطبق، وتحديد الأماكن التي يسري فيها العرض، وتحديد التاريخ النهائي للسحب، وتوضيح إجراءات السحب العشوائي. أيضاً ينبغي أن تعطي الشركات تفاصيل عن الجوائز، وتوضح احتمالات الفوز، وتحدد الموعد النهائي لدخول السحب، وتحتفظ بحق استخدام أسماء الفائزين وصورهم الفوتوغرافية لنشرها وإذاعتها على الجماهير.

عروض نقطة الشراء. ينبغي أن يتم عرض عينات لجميع السلع والمنتجات التي يبيعها المحل أو المتجر كي تكون بارزة للمستهلكين بهدف ترويجها. وفي متجر البقالة تجد هذه العينات من السلع أو المنتجات في مقدمة المحل، أو في نهاية أحد الممرات الداخلية، أو على الأرفف. وهذه العملية ناجحة جداً بسبب حقيقة أن الكثير من الناس يتخذون قرارات الشراء في اللحظة الأخيرة.

الحزم. أحياناً تعرض المحلات مجموعة أو حزمة من المنتجات سوياً من أجل الترويج لمنتج جديد أو لتشجيع المستهلكين على تجريب منتج تكميلي، مثل عرض بلسم صغير مجاني عند شراء شامبو، أو موس حلاقة مجاني عند شراء كريم حلاقة. وقد تعرض أيضاً الشركة كمية خاصة إضافية عند شراء المزيد من منتج معين.

الهدايا المجانية. هناك استراتيجية أخرى تستخدمها الشركات وهي توزيع سلع ترويجية خاصة. وهذه قد تكون قبعات أو تي شيرتات تحمل العلامة التجارية للشركة. فمثلاً، يمكن أن تقوم شركات بطاقات ائتمان بتقديم تي شيرتات إذا وقعت على بطاقة ائتمان جديدة، ويمكن أن يقوم متجر أدوات رياضية بتوزيع قبعات مجانية إذا قمت بالشراء في أيام معينة. كما يمكن أن تقوم شركات المياه الغازية بتعيين مندوبين لها يخرجون إلى الحفلات والنوادي للترويج لمشروباتها عن طريق توزيع بعض المشروبات الترويجية.

الترويجات التجارية

الترويجات التجارية موجهة إلى الوسطاء التسويقيين بدلاً من المستهلكين. فالشركة المصنعة للوجبات الخفيفة يمكن أن تعرض أسعاراً مخفضة لبائع التجزئة الذي يشتري كمية كبيرة من منتج معين. وهذه النوعية من الترويجات تكون أكثر نجاحاً عندما تعرض حوافز مالية وتساهم في تقليل تكلفة المنتج بفعالية.

صورة أخرى من صور الترويج التجاري تتمثل في دفع الشركة المصنعة مقابل قيام محلات البقالة بوضع منتجاتها على أرفف معينة. فمكان وضع السلع على الأرفف أمر مهم للغاية. وثبت أن السلع أو المنتجات التي توضع على الأرفف العلوية التي في نفس مستوى الرؤية تكون أكثر مبيعاً من المنتجات التي توضع على الأرفف السفلية. لذلك فإن الشركات المصنعة غالباً ما تدفع مقابلاً مادياً نظير المكان الذي توضع عليه منتجاتها كي يتم عرض تلك المنتجات على الأرفف المرغوب فيها أو في موضع مفضل داخل محلات التجزئة.

البيع الشخصي

البيع الشخصي يتم فيه استخدام عرض تقديمي شخصي من أجل التأثير على العملاء كي يقدموا على الشراء. وتكتيكات البيع الشخصي يتم استخدامها غالباً عندما يكون العملاء قلة

ومركزين جغرافياً، أو عندما يكون المنتج ذا طبيعة فنية وتقنية عالية، أو عندما يكون المنتج باهظ التكلفة؛ أو عندما يتحرك المنتج خلال قنوات توزيع مباشرة. وهذا غالباً ما يكون بمثابة تكتيك تستخدمه الشركات التي تسعى للبيع للشركات الأخرى مقارنة بالشركات التي تبيع للمستهلكين بشكل مباشر.

وعملية البيع تتضمن قيام أحد موظفي البيع بتحديد العملاء المستهدفين. وبمجرد أن يتم تحديد العملاء المستهدفين، يقوم موظف المبيعات بالاتصال بهم. وعند مقابلته لعميل محتمل، يقوم هذا الموظف بعرض تقديمي من أجل إتمام البيع، يشرح خلاله مدى حاجة العميل إلى المنتج أو الخدمة التي يتم عرضها للبيع. وموظف المبيعات ينبغي أن يكون على استعداد للإجابة عن أسئلة العميل. وبعد انتهاء العرض التقديمي، يكون هدف موظف المبيعات هو إتمام الصفقة بينما لا يزال العرض التقديمي حاضراً في ذهن العميل. والمتابعة مع المشتري عقب إتمام البيع هي استراتيجية فعالة للغاية من أجل تنمية علاقات طويلة الأجل.

استراتيجيات العلاقات

تنمية استراتيجية فعالة للعلاقات يمكن أن تكون بمثابة حجر الأساس لتكوين علاقات طويلة الأجل مع العملاء، ومن ثم تحقيق نوع من الولاء لديهم. والخدمة الجيدة للعملاء ومعاملة العملاء بشكل طيب وعادل هي الخطوة الأولى الحاسمة من أجل ضمان علاقة سليمة وقوية. والمعاملة العادلة تتضمن الاستجابة لشكاوى العملاء، والبحث عن حلول فعالة لإصلاح الأخطاء. وعلى الرغم من أن العميل لا يكون دائماً على حق، ينبغي معاملته بكرم ولطف. أيضاً من الأهمية بمكان تزويد العملاء بالمعلومات الصادقة والحقيقية وصنع نوع من التواصل الشخصي معهم.

والهيكل الداخلي للشركة هو أيضاً جانب مهم جداً بالنسبة لقدرتها على بناء علاقات مع العملاء. فالشركة يتعين عليها أن تقيم معاملاتها التجارية على أساس الجدوى الاقتصادية، وأن يكون لديها مهارات في إقامة العلاقات الشخصية والتواصل، كما ينبغي أن يكون لديها الخبرة العملية والفنية فيما يتعلق بما تعرضه من منتجات.

وبالنسبة لكثير من الشركات التي تقدم الخدمات الاحترافية، نجد أن موظفيها والعاملين بها قد يكون لديهم من التفاعل والاحتكاك مع العملاء ما يفوق أصحاب الشركة ذاتها وإدارتها العليا، ولذلك ينبغي أن يكون لدى الموظفين والعاملين بالشركة نفس مستوى الاهتمام بخدمة العملاء والحرص على إرضائهم تماماً مثلما يهتم أصحاب الشركة بذلك.

إضافة إلى ذلك، من المهم جداً أن تعرف الشركات من هم أهم عملائها. أقصد أولئك العملاء الذين يحققون أكبر المكاسب والعوائد للشركة من خلال مشترياتهم. والشركات في حاجة إلى تركيز جهودها من أجل إقامة علاقات طويلة الأجل مع هذه النوعية من العملاء؛ لأنها ستحقق ربحية أكثر. وفي ظل أي بيئة تنافسية تعقدها تكاليف تسويقية مرتفعة، يتحرك معظم المسوقين صوب استراتيجية إقامة علاقات بالعملاء الذين لهم نصيب أكبر في عمليات الشراء بدلاً من التركيز على زيادة حصتها في السوق.

وكثير من الشركات تستخدم صوراً شتى من إدارة العلاقات بالعملاء كي تتبع عمليات شراء عملائها، وحتى تحدد أكثر عملائها تحقيقاً للأرباح والعوائد وتستهدف الترويجات أو العروض الخاصة للمنتجات أو الخدمات، مستخدمة المعلومات التي تقوم بجمعها. كثير من البنوك تبدأ في عرض خدماتها هذه، وقد يسترعي انتباهك أنه عندما تتصل هاتفياً للحصول على معلومات معينة من البنك تجد أن المسئول عن خدمة العملاء يعرض عليك خدمات أخرى إضافية. وشركات الهاتف تسلك هذا المسلك هي الأخرى، والذي يمكن أن يكون بمثابة طريقة ناجحة جداً لتقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء الحاليين، أو زيادة مبيعاتهم، أو التأثير على العملاء لشراء المزيد من المنتجات أو الخدمات.

برامج الولاء

كثير من الشركات تضع برامج الولاء أو التسويق المتكرر من أجل ربط العملاء برابطة أوثق بمنتجاتها وزيادة ولائهم لها. وهذه البرامج تكون فعالة جداً من أجل استهداف أكثر العملاء أهمية بالنسبة للشركة. ومعظم شركات الخطوط الجوية تصمم برامج تحفيزية لعملائها المعتادين بأن تمنحهم تخفيضاً أو حتى رحلة مجانية في إحدى المرات. أنشطة أخرى، مثل محلات المشروبات، التي تقدم بطاقات خاصة للمترددين عليها يستطيعون من خلالها الحصول على مشروب مجاني مثلاً، بعد شراء عدد معين من المشروبات.

وبرامج الولاء لها فعالية كبيرة جداً في جذب المزيد من العملاء والصفقات. إنها تعطي قيمة إضافية للعميل، حيث لا يستمتع العميل بقيمة المنتج الحالي الذي اشتراه فحسب، بل يكافأ أيضاً على شرائه. لكن من المهم أن يكون برنامج الولاء متناسباً مع عرض الشركة للمنتج أو الخدمة، كما ينبغي أن يكون الحصول على المكافأة أو الانتفاع بالميزة التي تقدمها الشركة ممكناً. فقد يشعر العملاء بحالة من الإحباط إذا كانوا غير قادرين مثلاً على الحصول على التذكرة عندما يريدون السفر، أو إذا كانت القيود المفروضة على المكافأة أو المنحة كثيرة للغاية بحيث لا يستحق الأمر ما يبذل فيه من عناء من أجل الحصول على التذكرة المجانية.

العلاقات العامة والدعاية

العلاقات العامة والأنشطة الدعائية الخاصة بأي شركة هي الوسائل التي تعزز بها الشركة علاقاتها مع مختلف الجماهير وتتواصل معهم. وجهود العلاقات العامة يتم بذلها من أجل تشكيل رؤية طيبة لدى الرأي العام إزاء الشركة. وعندما يستحسن الرأي العام إزاء الشركة وأنشطتها، فإن هذا يمكن أن يعزز صورة الشركة ويقويها ويزيد من معدل الطلب على منتجاتها. وأي مقالة أو تقرير صحفي إيجابي عن منتج أو خدمة معينة يضيف إلى مصداقية الشركة وشرعيتها واقتناع الجماهير بها بطريقة أكثر فعالية من الإعلان مدفوع الأجر. والرأي العام السلبي على النقيض، يمكن أن يدمر سمعة الشركة. ومعظم استراتيجيات العلاقات العامة تشمل البيانات والتقارير الصحفية والأحداث والمناسبات الخاصة والمؤتمرات الصحفية.

والبيانات الصحفية هي مقالات أو تقارير إخبارية موجزة تقوم الشركة بتسليمها إلى الإصدارات الصحفية. وهذه البيانات الصحفية غالباً ما تعطي معلومات عن مجريات الأمور في الشركة؛ التعيينات الجديدة، والخدمات والمنتجات الجديدة، والتغييرات التي تحدث في الإدارة. وهذه البيانات الصحفية يمكن أن تكون بمثابة طرق فعالة جديدة للفت الانتباه وصنع الوعي أو الحفاظ على الانتباه.

وكثير من الشركات ترعى أحداثاً واحتفاليات خاصة بطرح سلع أو منتجات جديدة في السوق. فشركة الأزياء يمكن أن ترعى عرضاً للأزياء لعرض أحدث خطوط الموضة لديها. والموسيقيون يمكن أن يقيموا حفلات يعلنون فيها عن آخر ألبوماتهم. وغالباً ما تقوم الشركة بدعوة أهم العملاء والناشطين في مجال عملها ووسائل الإعلام لحضور هذه الأحداث.

والمؤتمر الصحفي أو الإخباري يتم فيه قيام أحد ممثلي شركة معينة بالإعلان عن آخر الأحداث والتطورات الخاصة بالشركة لوسائل الإعلام. وهي طريقة فعالة لإبلاغ الجماهير بآخر مجريات الأمور بما يمنع انتشار الشائعات، لأن المعلومات تأتي مباشرة من المصدر.

الأخلاقيات والقضايا التنظيمية

كما هي الحال في جوانب مجال الأعمال الأخرى التي تمت مناقشتها في الفصل ٤، فإن أخلاقيات العمل في الأنشطة الترويجية مهمة جداً. ومن الانتهاكات الأخلاقية الشائعة المتصلة بالحملات الترويجية المغالاة والخداع. والمغالاة هي المبالغة في الادعاء بمدى كون

المنتج فائقاً. وبالرغم من أن المغالاة مشروعة، إلا أنها يمكن أن تُفقد الشركة سمعتها بين الجمهور. وكما ناقشنا من قبل، فإن أعداء الماركة أو العلامة التجارية يمكن أن يسببوا ضرراً بالغاً لسمعة الشركة إذا تمت المبالغة في عرض منتج معين ليصدم الجمهور بأنه على عكس توقعاتهم وآمالهم.

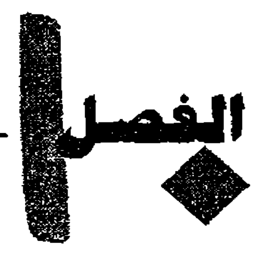
والخداع يتضمن إعطاء الشركة عن عمد وعوداً جوفاء. والمستهلك يمكن أن يكون له الحق قانوناً في مقاضاة الشركة بسبب خداعها. وكمثال على الممارسات المنطوية على الخداع غير المشروعة قانوناً الإعلان القائم على فكرة "اجذب ثم تحول": حيث تعلن الشركة عن منتج منخفض السعر، وعندما يصل المستهلك إلى منفذ البيع للشراء لا يجد المنتج الذي تم الإعلان عنه متاحاً؛ وتحاول الشركة بيع منتج أعلى ثمناً للمستهلك كبديل.

ومن القضايا الجدلية الأخلاقية مسألة التسويق للأطفال والمراهقين. هذا الأمر بمثابة مشكلة خصوصاً فيما يتعلق بالتبغ- مثلاً. فمن غير المشروع قانوناً أن تستهدف الشركات الأشخاص غير المجاز لهم قانوناً أن يشتروا منتجاتها.

وهناك مواقف أخرى مثار جدل أخلاقي فيما يتعلق بالبيع للأطفال, وهذه المواقف تنشأ عندما توقع إحدى الشركات، كشركة مياه غازية مثلاً، عقداً مع إحدى المدارس كي تقوم هي وحدها بإمداد المدرسة بالمشروبات التي تحمل علامتها التجارية داخل المبنى المدرسي. هذه ممارسة غير قانونية، لكنها مثار جدل لأن البعض يشعر أن مثل هذه المدارس تكون تحت سيطرة تلك الشركات التي ترغب في أن تكسب الأطفال ولاءً لمنتجاتها.

موجز

هناك طرق عديدة يستخدمها المسوقون لجذب العملاء لعلاماتهم التجارية ومنتجاتهم. الحملة التسويقية المتكاملة الناجحة توصل رسالة متسقة إلى جمهورها المستهدف من خلال وسائل مختلفة من المزيج التسويقي. والرسائل الإعلانية والترويجية ينبغي أن تكون متسقة ويتم تكرارها كثيراً حتى ترسم صورة واضحة في أذهان المستهلكين، وعادة ما ينتج عن هذه الجهود الترويجية التأثير على المستهلكين وتحفيزهم لتجريب المنتجات الجديدة، أو التحول عن علامتهم التجارية المفضلة، أو شراء المزيد من منتجات الشركة. والهدف النهائي من جميع الجهود الترويجية هو زيادة مبيعات الشركة وكذلك زيادة أرباحها من خلال اكتساب أو توسيع حصة الشركة في السوق أو جذب عملاء الشركات الأخرى إليها.



التواصل والعروض التقديمية

العروض التقديمية يمكن أن تتراوح بين حديث قصير أمام مجموعة صغيرة من المعارف أو الزملاء وحديث مطول إلى جماعة من الغرباء. وبغض النظر عن الجمهور أو المكان، رسمياً أو غير رسمي، صغيراً أو كبيراً، أفضل العروض التقديمية تزود الجمهور بالمعلومات وتثير اهتمامهم. هم في حاجة إلى معرفة المزيد عن الموضوع وغالباً ما يكون لديهم تعليقات استفسارية وأسئلة لطرحها على مقدم العرض. وعلى النقيض من ذلك، يشعر العرض التقديمي السيئ الجمهور بالارتباك أو الملل وغالباً ما يجعلهم يتساءلون لماذا أهدروا وقتهم. والعرض التقديمي السيئ ينتقص من أهمية الموضوع ويمكن أن يكون ضاراً بسمعة مقدم العرض.

وبالإضافة إلى الطول، والشكل، والحجم، يمكن أن تتباين العروض التقديمية في الأسلوب أيضاً. والهدف الرئيسي من أي عرض تقديمي هو نقل الأفكار والمعلومات. والوسائل الفعالة لنقل الأفكار والمعلومات يمكن أن تتباين هي الأخرى، وقد تتضمن عمليات إقناع وتعليم وتحفيز وتسلية.

وبغض النظر عن الطول والشكل والحجم والهدف، تعد العروض التقديمية وسيلة مهمة ومفيدة في جميع جوانب مجال الأعمال. وبالرغم من أهميتها، من المدهش ألا نجد سوى عدد قليل جداً من الدورات المتاحة عن كيفية القيام بعرض تقديمي فعال ومؤثر. وكثيراً ما يُكلف أشخاص ما بمهمة القيام بعرض تقديمي، ثم يُتركون بعد ذلك لاستخدام أساليبهم

الخاصة. لا عجب إذن من حقيقة أن كثيراً جداً من الأفراد يعتبرون التحدث أمام الجمهور أكبر مخاوفهم.

هذا الفصل سيساعدك على أن تصبح مقدماً أفضل للعروض التقديمية عن طريق إمدادك بالمعرفة المتصلة بعمليات تصميم أسلوب مؤثر وصيغة فعالة للعروض التقديمية. وهذا يتحقق من خلال طرح أسئلة مهمة وإعطاء نصائح ومقترحات مفيدة سوف تساعد في فحص المراحل المختلفة لعملية العرض التقديمي.

تقديم العرض أو عدم تقديم العرض

السؤال الأول والأهم هو ما إذا كان العرض التقديمي خياراً أم ضرورة. فإذا كان خياراً، فأنت في حاجة إلى أن تسأل نفسك بعض الأسئلة المهمة قبل الموافقة على تقديم هذا العرض. والإعداد للعرض التقديمي يستغرق وقتاً. وكل دقيقة من وقت أداء العرض التقديمي تتطلب من ٣٠ إلى ٦٠ دقيقة تقريباً من الإعداد. هل لديك وقت كافٍ قبل العرض التقديمي كي تستغله في الإعداد؟ إضافة إلى ذلك، هل أنت مهتم ومتحفز وملم بالمعلومات الكافية عن الموضوع كي تقوم بعرض تقديمي فعال ومليء بالحماس؟ إذا كانت الإجابة على أي من السؤالين بـ "لا"، يتعين عليك أن تفكر بجدية في الإعراض عن القيام بهذا العرض.

قبل العرض التقديمي

قضاء بعض الوقت في التخطيط قبل العرض سيحقق نتائج طيبة. فلن تقتصر النتائج على إعداد العرض التقديمي بشكل أفضل، بل سيزيد التخطيط من ثقتك وسوف ينعكس ذلك على أداء عرض تقديمي مقنع.

حدد المعايير

معرفة المعايير مقدماً سوف تحد من الاضطرابات والمفاجآت وسوف تجعلك على استعداد أفضل لنقل عرض تقديمي هادف ومثير ومزود بالمعلومات. وأهم المعايير هي الموضوع، والوقت، والبرنامج، والحفظ، والجمهور، والمكان، والأسئلة. بعض هذه المعايير يمكن أن

يتم تحديدها قبل العرض التقديمي. الأرجح أن واحداً أو اثنين من تلك المعايير سيطرأ عليه شيء من التغيير الطفيف قبل أن يأتي يوم العرض. من المهم أن تقوم بإعادة تحديد المعايير قبل العرض بمدة قصيرة للتأكد من أن التغيرات التي تحدث لا تؤثر بشكل بالغ على عرضك التقديمي.

الموضوع والفكرة الأساسية. ما الذي ستتحدث عنه؟ هل ستعطي رؤية عامة وشاملة عن هذا الموضوع أو تسلط الضوء على الأنشطة الحديثة؟ وفي أي اتجاه تريد أن تسير خلال عرضك لهذا الموضوع؟

الوقت. ما المدة التي يتعين عليك القيام بعرضك التقديمي خلالها؟ إنه سؤال بسيط ينبغي أن تسأله، حتى لا تجد نفسك مثل الكثيرين من مقدمي العروض التقديمية رقماً في تسلسل على جدول الأعمال أو اسماً في البرنامج. قد يكون هناك شعور عام بأن الحديث سوف يستغرق ١٠ دقائق أو ساعة من الزمن، لكن لا يتم إعطاء أي تفاصيل دقيقة.

البرنامج. هل سيكون هناك متحدثون آخرون سيقدمون عروضهم التقديمية؟ ما أوجه التشابه والاختلاف بين المعلومات الواردة في عرضك والموضوعات التي يغطيها غيرك من المتحدثين؟ ما ترتيب العروض؟ هل من المتوقع أن تعطي تقدمة مثيرة للبرنامج أم فكرة عامة شاملة؟

الحفظ. في عصر الأجهزة الرقمية للتسجيل بالصوت والصورة وعصر القنوات المشفرة، غالباً ما يتم تسجيل العروض التقديمية من أجل مشاهدتها مستقبلاً أو من أجل الاستهلاك العام. إذا كنت تعتقد أن الحال قد يكون على هذا النحو مع عرضك التقديمي، فاسأل. إذا كان عرضك التقديمي سيتم تسجيله، ينبغي أن تطلب نسخة. إنها ستكون مصدراً قيماً من أجل مراجعة عرضك التقديمي وأسلوبك في القيام به. وسوف تكون أيضاً بمثابة أداة مفيدة إذا طلب منك القيام بعرض تقديمي مماثل في وقت لاحق.

الجمهور. لمن ستوجه عرضك التقديمي؟ توجيه حديثك عن الأشجار لمجموعة من المسئولين التنفيذيين في مجال قطع الأخشاب سيختلف عن توجيه حديثك إلى أعضاء جماعة بيئية. قم ببحث جمهورك مقدماً. ما خلفياتهم وما مدى معرفتهم بموضوعك؟ ما الذي يتوقعونه من العرض التقديمي وكيف يمكنك أن تضيف إضافة قيمة لخبراتهم؟ هل يتوقعون الحصول على معلومات أو متعة أو شعور بالتحدي؟ كم عدد الأشخاص الذين من المتوقع أن يحضروا عرضك؟ إذا كنت تقوم بعرض تقديمي أمام جماعة أو شركة -خصوصاً إذا كانت غير مألوفة

بالنسبة لك– فاقضِ بعض الوقت في معرفة المزيد عنها. يمكنك أن تجد معلومات بسيطة ومفيدة على موقع الويب الخاص بالشركة أو في إحدى رسائلها الإخبارية الحديثة. ما الموضوعات الأكثر أهمية بالنسبة للأعضاء؟ إذا كانت الجماعة تستضيف غالباً مقدمي العروض التقديمية، فابحث عن مرجعيات لمقدمي العروض التقديمية السابقين. ما الذي تحدث فيه هؤلاء، وكيف تم استقبالهم؟

المكان. أين سيُجرى العرض التقديمي؟ ما حال الوسائل السمعية بالمكان؟ ما الوسائل السمعية والمرئية المتاحة في هذا الموقع؟ هل ستكون قادراً على ربط الكمبيوتر الحضني الخاص بك بالوسائل السمعية والبصرية في هذا الموقع أم هل ستكون في حاجة لتحميل البرنامج الذي ستستخدمه على كمبيوتر موجود بالفعل في الموقع؟ هل ستحتاج إلى أحد يساعدك في الأمور المتعلقة بتشغيل الوسائل السمعية والبصرية؟ هل ستكون هناك ومنصة، وميكروفون، ومائدة، ومقاعد؟ هل سيجلس الجمهور مواجهين لك، أم سيجلسون على مائدة مستديرة؟ (إذا أمكن حاول أن تتجنب الفجوات الكبيرة بينك وبين الجمهور. اجعل المكان ودياً بقدر الإمكان). إذا كنت تستخدم شاشة من أجل عرضك التقديمي، فأين ستضع هذه الشاشة؟ (حاول أن تضع الشاشة في أحد الجوانب بدلاً من وضعها وسط خشبة المسرح أو على حائط خلفي. هذا سيتيح لك الرجوع إليها بسهولة والتحرك على خشبة المسرح بمزيد من الراحة والحرية).

السؤال والإجابة. هل ستكون هناك أسئلة في نهاية العرض التقديمي؟ هل سيكون هناك شخص يقوم بتلقي الأسئلة نيابة عنك أم من المنتظر أن تتعامل معها بنفسك؟ وإذا كان هناك العديد من مقدمي العروض التقديمية، فهل سيتم تلقي الأسئلة في نهاية عرضك التقديمي أم بعد انتهاء جميع المتحدثين من عروضهم؟

الهدف

معرفة موضوعك أمر مهم جداً عند القيام بعرض تقديمي فعال. لكن معرفة أسباب قيامك بالعرض التقديمي مهمة جداً كذلك. بعد قضاء الوقت الكافي في تحليل الجمهور وتقييم حاجاته، حدد أفضل كيفية يمكن بها تلبية تلك الحاجات. الإقناع، والتعليم، والإلهام، والترفيه هي أربعة أهداف شائعة للعروض التقديمية. والإقناع هو طريقة تهدف إلى جعل الجمهور يؤيد رأيك أو وجهة نظرك. والتعليم يُستخدم من أجل عرض معلومات خاصة بمشروعك. والإلهام يكون فعالاً عند استخدامه أثناء تغير يحدث في العمليات أو الإجراءات

أو في الاتجاه. والترفيه ينعش الحالة المزاجية ويخفف من ضغط الجو السائد. وغالباً ما تستخدم هذه الأهداف بدرجات متفاوتة في العرض التقديمي. النقطة المهمة هي أنه عند إعدادك لعرض تقديمي، ينبغي أن تستغرق بعض الوقت في التفكير بشأن أكثر الأهداف أهمية وفعالية بالنسبة لعرضك التقديمي ولجمهورك. اسأل نفسك ما الذي ترغب في أن يفعله أفراد الجمهور استجابة لما سيسمعونه منك. ما المفاهيم والتصورات التي تريد أن ترسخها في أذهان جمهورك؟

الإعداد لعرضك التقديمي

كما ذكرنا سلفاً، يمكنك أن تتوقع قضاء من ٣٠ إلى ٦٠ دقيقة من الإعداد مقابل كل دقيقة تقضيها في إلقاء العرض التقديمي إذا كنت ترغب في تقديم عرض تقديمي فعال. هذا يعني أنه حتى تقوم بعرض تقديمي مدته ساعة، يمكنك أن تتوقع من ٣٠ إلى ٦٠ ساعة من الإعداد. هذا واقعي إذا أخذت في الحسبان البحث والإعداد والتدريب؛ تلك الجوانب التي ينبغي أن تدخل ضمن عملية إعداد المواد والأمور الضرورية لعرض تقديمي فعال.

وفي ظل بيئة مجال الأعمال الحالية، غالباً ما يكون من الصعب إيجاد وقت من أجل التركيز على مشروع واحد بعينه. فالمقاطعات معتادة ودائماً ما يستغرق منك الأمر مزيداً من الوقت كي تستعيد انتباهك وتركيزك على ما كنت تقوم به سابقاً. إذا كنت ترغب في القيام بعرض تقديمي رائع ومؤثر، فأنت في حاجة لأن تكرس انتباهك وتركيزك بشكل تام لعرضك التقديمي. خصص وقتاً قبل تاريخ عرضك التقديمي للتأكد من أن الوقت سيكون متاحاً. قم بتحويل مكالماتك الهاتفية، وإغلاق هاتفك المحمول وجهاز الاستدعاء الآلي، وقاوم رغبتك في فحص بريدك الإلكتروني، وضع لافتة: "ممنوع الإزعاج" على باب مكتبك. وأحياناً يكون من الأفضل أن تبحث عن مكان تعد فيه عرضك التقديمي خارج بيئة مكتبك المعتادة.

المواد. بعد أن تستغرق الوقت الكافي في تحديد الضوابط وطرح بعض الأسئلة المهمة بخصوص الموضوع والأهداف، يأتي الوقت الذي تبدأ فيه تجميع المواد من أجل عرضك التقديمي. هذه العملية تتضمن خطوات عديدة كالتجميع، والتنظيم، وصياغة المخطط الموجز والمسودة التحضيرية، والتحرير، والمراجعة.

١. التجميع. قم بجمع المعلومات التي تعتقد أنها تناسب موضوعك تماماً بينما تهتم بأهداف عرضك التقديمي. ما المعلومات التي لديك حالياً؟ وهل هناك أي معلومات

قديمة لم تعد مجدية أو تحتاج إلى صقلها بمواد إضافية؟ وهل هناك أي أشخاص يمكن أن يكونوا قادرين على تزويدك بمزيد من المعلومات المفيدة؟

٢. التنظيم. استعرض المواد التي قمت بجمعها وصنفها إلى مجموعات بناءً على موضوعاتها وأفكارها.

٣. المخطط الموجز والمسودة التحضيرية. ضع خطة موجزة لعرضك التقديمي. ما الموضوعات الملائمة لبداية ووسط ونهاية عرضك التقديمي؟ توسع في هذه الخطة الموجزة لتتحول إلى مسودة تحضيرية لعرضك التقديمي. تذكر أن هذه مسودة تحضيرية فحسب. حاول تحديد النقاط الأساسية في عرضك التقديمي. اكتب عبارات عديدة تتصل بالموضوعات المتضمنة في خطتك الموجزة. حاول تحديد خمس نقاط أساسية على الأقل. أكثر من سبع نقاط أساسية ستكون بمثابة مؤشر على أنك ستبالغ في كم المعلومات الذي ستقوم بنقله في عرضك التقديمي. هل البدء بهذه النقاط الأساسية، في ضوء موضوعك وهدفك ككل، يخبر جمهورك بإيجاز عما ستقوله؟ وهل هذه النقاط كفيلة معاً بإيجاز عرضك التقديمي بنجاح؟

٤. التحرير. بالنسبة لكثير من مقدمي العروض التقديمية الجدد، يحظى هذا الجانب من عملية إعداد العرض التقديمي بأقل قدر من الاهتمام. ونتيجة للقيود المتصلة بالوقت والجهد، قد يقرر المرء تقديم العرض بالمسودة التحضيرية. ومع ذلك، بالنسبة للأغلبية، فإن قضاء الوقت الكافي في تحرير المسودة التحضيرية وبذل الجهد المطلوب لذلك سيكونان ذا عوائد ومكاسب كبيرة. فالتحرير يصنع الفارق بين العرض التقديمي العادي والعرض التقديمي الممتاز. وأفضل صورة لبدء تحرير المسودة التحضيرية هي ترك فترة وجيزة من الوقت تمر بين الكتابة والتحرير. هذا يتيح نوعاً من تجديد الطاقة. في عملية التحرير، فكر في الكيفية التي يمكن أن تنتقل من خلالها الكلمة المكتوبة إلى الكلمة المنطوقة. يمكن القيام بهذا من خلال تبسيط وتوحيد النص. احذف أي كلمات أو أفكار غير ضرورية، وأزل أو أوضح أي كلمات أو مصطلحات شديدة التخصص، واجعل العبارات قصيرة. إضافة إلى ذلك، ادعم وأيد أفكارك بالأخبار والروايات والأمثلة. في نهاية هذه العملية ينبغي أن يكون لديك نسخة مكتوبة مما ترغب في قوله في عرضك التقديمي والكيفية التي ترغب في أن تقوله بها.

٥. المراجعة. استغرق الوقت الكافي لمراجعة خطتك المنقحة والمعدلة (خلال مرحلة التحرير)، بشكل كامل. اقرأها بصوت عالٍ عدة مرات. وإذا أمكن، فقم بذلك أمام الأصدقاء أو الزملاء. اطلب منهم نقداً وتقييماً لطريقتك في الإلقاء ومضمون عرضك وأسلوبه. هل طول العرض التقديمي ملائم للوقت المخصص للقيام به؟ وهل يتم نقل الأفكار بوضوح؟ وهل يتم الحفاظ على وضوح الموضوع والهدف؟

الإعداد للإلقاء

بمجرد أن يتم إعداد المواد أو المحتوى في صورة كلامية تخدم موضوع وهدف العرض التقديمي، يحين الوقت لصقل عملية الإلقاء. ويمكن أن يتم هذا من خلال تحديد الكلمات والعبارات الأساسية والمحورية، واختيار وسائل العرض التقديمي المناسبة، والتدريب عليه، والاستعداد للأسئلة.

أسس الإلقاء الفعال أحد أهم أسس العرض التقديمي الناجح هو التواصل البصري. عندما يمسك بعض مقدمي العروض التقديمية بنص مكتوب، فإنهم يركزون أبصارهم فيما يقرءون ويهملون مسألة التواصل البصري مع الجمهور. ما لم تكن تلقي خطاباً رسمياً جداً أو تتحدث إلى الصحافة، يمكن أن يكون التزامك بكلمات النص المكتوب بحيث لا تحيد عنها أمراً لا حاجة له، بل وخانقاً أيضاً. من أجل مزيد من التلقائية والإبداع عن طريق التواصل البصري مع الجمهور، من المفيد أن تحدد الكلمات والعبارات المحورية والأساسية في عرضك التقديمي. هذه الكلمات والعبارات التذكيرية سوف تكون أساساً لعرضك أو وسائل المساعدة البصرية. عن طريق حيادك عن النص، تدرب على عرضك التقديمي مستخدماً تلك الكلمات والعبارات. ما الذي تنقله تلك الكلمات والعبارات المحورية؟ وكيف تنسجم مع العرض ككل؟ انقل هذه الكلمات والعبارات إلى بطاقات فهرسة وتدرب على القيام بعرضك مستخدماً تلك البطاقات. اسعَ نحو ربط تلك الكلمات والعبارات سوياً في ذهنك لتقليل عدد البطاقات المستخدمة أكثر وأكثر. استمر في التدريب على هذه العملية.

الأدوات المساعدة للعرض التقديمي. بالرغم من أن المسودة التحضيرية التي صنعتها بناءً على المواد التي قمت بجمعها هي الهيكل البنائي الأساسي لعرضك التقديمي، فإن هناك عدداً متنوعاً من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها لدعم وتعزيز موضوعك، وأهدافك. وهذه الوسائل

تشمل الرسوم الجرافيكية التي تُصمم باستخدام الكمبيوتر، والوسائط المتعددة، والشرائح الشفافة لجهاز العرض. ومع ذلك، ليس هناك من شيء أكثر إرباكاً وإحباطاً من عرض تقديمي يستند إلى وسائل سيئة. فبدلاً من دعم وتعزيز عرضك التقديمي، فإن الوسائل السيئة تنتقص منه عن طريق صرف انتباه وتركيز الجمهور عما تقوله. فشريحة مايكروسوفت باوربوينت المستخدمة في حالة عرض نص متواصل سوف تؤدي إلى أحد أمرين: إما أن تصيب الجمهور على الفور بحالة من النعاس، وإما أن تجذب جميع الأنظار في اتجاه الشاشة لمتابعة ما يُعرض خلال الدقائق الخمس التالية؛ إذ يحاول الناس باهتمام ووعي فهم معنى الكلمات التي أمامهم. استخدم الوسائل والمساعدات الخاصة بالعروض التقديمية لتعزيز العرض التقديمي وإثارة الحوار بين الجمهور وبينك. احرص على أن تكون لديك نسخة مطبوعة من كل وسائل العرض التقديمي البصرية التي تستخدمها تحسباً لظهور أي مشكلات خاصة بالوسائل التكنولوجية، وفي حال ما إذا احتجت إلى الرجوع إلى رقم أو نقطة مهمة. بغض النظر عن الوسائل التي تستعين بها في عرضك التقديمي، من المهم أن تفي بالمقاييس والمعايير التالية:

- ✓ ينبغي أن تنسجم تلك الوسائل مع النص الذي وضعته استناداً إلى المسودة التحضيرية. فإما أن توجز وإما أن تضيف قيمة جديدة لما تقوله في نقطة معينة من عرضك التقديمي.
- ✓ ينبغي أن تتدفق مع النص. هل تنسجم تلك الوسائل مجتمعة مع الموضوع والهدف كما هما متمثلان في النص؟
- ✓ هل هي متناسبة مع حجم ونوع الجمهور والمكان الذي سيتم فيه القيام بالعرض التقديمي؟ وهل سيحتاج جمهور غير رسمي مكون من خمسة أفراد إلى عرض تقديمي معتمد على الوسائط المتعددة؟
- ✓ ينبغي أن تكون الوسائل واضحة ومقروءة ومتسقة بالنسبة للناظرين إليها من مختلف جوانب الغرفة التي سيتم العرض التقديمي فيها.
- ✓ ينبغي أن تعرض الوسائل المضمون ببساطة وفعالية. فالشرائح المشوشة والمعقدة تصرف الانتباه والأنظار عن عرضك التقديمي.
- ✓ ينبغي استخدام الرسوم الجرافيكية المناسبة كالرسوم والمخططات والأشكال البيانية لدعم نقطة معينة أو تعزيز مسألة ما.

تذكر أن الهيكل الأساسي للعرض التقديمي هو النص، وليس وسائل العرض التقديمي. وكلما استطعت أن تجعل وسائل العرض أبسط وأوضح وأكثر إيجازاً، زادت فعاليتها في دعم وتأييد موضوعك وهدفك. إذا كنت تشك في مدى جودة وفعالية ووضوح أي وسيلة من وسائل العرض التقديمي، فقم بتجريب عرضك أمام صديق أو زميل موثوق أو أمام أحد أفراد أسرتك واطلب منه تقييماً ونقداً بناءً.

ما أهمية برنامج باوربوينت؟ التطورات الحادثة في التكنولوجيا زادت من كم المعلومات التي نتلقاها بصرياً. وهذا الكلام يمثل حقيقة خصوصاً منذ أن أخرجت شركة مايكروسوفت برنامج باوربوينت إلى حياتنا وغيرت طبيعة العروض التقديمية بشكل مثير. لقد أصدرت شركة مايكروسوفت برنامج باوربوينت في عام ١٩٨٧، ومنذ ذلك الوقت تم تثبيت أكثر من ٤٠٠ مليون نسخة بأجهزة الكمبيوتر في كافة أنحاء العالم. وتشير الإحصاءات إلى أن برنامج باوربوينت يستخدم فيما يقرب من ٣٠ مليون عرض تقديمي بصفة يومية. بل إن بعض الناس يصابون بالدهشة إذا حضروا عرضاً تقديمياً ولم يجدوا باوربوينت جزءاً منه. ومع ذلك فإن الكثيرين منا يتطلعون إلى عرض تقديمي قائم على برنامج باوربوينت مليء بأقصى درجة من المتعة والإثارة. نحن لا نرغب في حجرة مظلمة وخلفية زرقاء عليها كلمات بيضاء ونظل نكابد ونعاني كي نبقى يقظين ولا يغلبنا النعاس، ونتساءل ما الذي كانت تدور حوله تلك المعلومات التي كانت تعرض على الشاشة منذ دقائق قليلة. وبرنامج باوربوينت ليس عنصراً حتمياً في أي عرض تقديمي، لكن يمكن أن يكون بمثابة وسيلة مفيدة. تذكر أنه ليست المشكلة في الشرائح نفسها بقدر ما تتمثل في محتوى الشرائح وإلى أي مدى يجيد مقدم العرض التقديمي استخدامها.

إحدى أكبر المشكلات المتعلقة ببرنامج باوربوينت تتمثل في أنه بالرغم من أن بعض الشركات تشجع على استخدامه، إلا أنه قلما تجد أي تركيز على تعليم الناس الكيفية التي يمكن استخدامه بها بفعالية. إضافة إلى ذلك، تتطلب بعض الشركات استخدام قالب معين أو تصر على أن يكون شعار الشركة موجوداً على كل شريحة. وهذا يؤدي إلى وسائل عرض تقديمي غير فعالة وسيئة التصميم تؤثر سلباً على قدرة مقدم العرض على إقامة علاقة شخصية مع الجمهور. بعض هذه المشكلات يمكن التعامل معها، في حين أن بعضها الآخر لابد من التحايل عليها.

إحدى الطرق التي يمكن بها مواجهة هذه المشكلات تتمثل في التركيز على أساسيات برنامج باوربوينت بدلاً من التركيز على تحريك النص وقصاصات الفيديو والخلفيات الملونة.

وكلما زاد تعقيد العرض التقديمي، زادت احتمالات أن تنصرف أنظار الجمهور عن مقدم العرض. حتى تبقى الشرائح بسيطة بصرياً، استخدم حداً لا يزيد عن ست كلمات لكل سطر وخمسة أسطر لكل شريحة. أيضاً لا تستخدم أكثر من ثلاثة ألوان في كل شريحة.

ينبغي استخدام باوربوينت للحصول على مخطط لما تتحدث عنه ومن أجل توفير سياق أو إطار لباقي عرضك التقديمي. لا تستخدم باوربوينت كبديل عن حديثك. فبرنامج باوربوينت لا يحتوي على كافة التفاصيل (معلومات الشرائح مختصرة بما يستوجب تدخلك بالكلام). حقيقةً، وضع مواد ومحتويات أقل على الشرائح يمكن أن يتيح فرصة فريدة للمناقشة، لكن تأكد من أنك تعرف المادة التي تعرضها حتى تفي أنت بالتفاصيل. عند التعامل مع البرنامج، تأكد من أنك تعرف التكنولوجيا جيداً: أين تضع الكبلات؟ كيف تقدم شريحة؟ هذه الأسئلة ينبغي الإجابة عنها قبل دخولك الغرفة. استخدم "صفحة الملاحظات" في باوربوينت لكتابة ما ترغب في قوله في عرضك التقديمي. هذا سيكون بمثابة وسيلة مراجعة قيمة تعينك على التأكد من أن ما يعرض على الشريحة يتصل بشكل مباشر بما تقوله. إضافة إلى ذلك، فإنه يحفظ نسخة أكثر تفصيلاً لعرضك التقديمي يمكنك عرضها على الآخرين أو مراجعتها في وقت لاحق. لا تقضِ وقتاً مبالغاً فيه مع برنامج باوربوينت، خصوصاً إذا لم تكن خبيراً في التعامل مع البرنامج؛ يمكنك أن تنفق هذا الوقت في معالجة محتويات عرضك التقديمي والتدريب على إلقائه. قلل عدد الشرائح التي تستخدمها في العرض التقديمي بقدر الإمكان. فكلما كان عددها أقل، كان ذلك أفضل. وإذا كانت هناك مواد إضافية تحتاج إلى عرضها، فاستخدم النشرات التي توزع على الجمهور. تعلم استخدام المفتاح B، الذي يعتم الشاشة، معطياً جمهورك فرصة لأن يصرفوا تركيزهم ويتحولوا بأبصارهم إلى أهم جزء في العرض التقديمي: أنت.

إذا كنت تشعر بالارتياح تجاه استخدام باوربوينت وتشعر بأن عرضك للأساسيات يتم تغطيته بشكل وافٍ، فاتخذ خطوة أو خطوتين بعيداً عن تنسيق القائمة المنقطة المعروضة في قوالب باوربوينت. والبدائل موجودة، ويمكن أن تضيف معنى وعمقاً لعرضك التقديمي. من أمثلة ذلك استخدام مربعات نص باوربوينت ووسائل الرسوم والأشكال البيانية والأشكال التلقائية. وإذا كنت ترغب في استخدام المزيد من تصميمات وأشكال الجرافيك في عرضك التقديمي، فإن برنامج باوربوينت يسهل عليك مسألة إضافة الصور، رسوم، ومخططات بيانية، وجداول. فكر في الرموز وأوجه التشابه التي يمكن أن تستخدم للتأكيد على رؤيتك ووجهة نظرك.

التقريبية كما الحال بالنسبة لعملية تحرير المسودة التحضيرية التي ذكرناها منذ قليل، كذلك يتم إهمال مسألة التدريب التي تعد جزءاً آخر من العرض التقديمي. فقد يتصور بعض مقدمي العروض التقديمية أنه متى كان لديهم النص وعدة عبارات وكلمات محورية وبعض وسائل العرض التقديمي الذكية، يكونون قد أصبحوا على أهبة الاستعداد لإلقاء العرض التقديمي. لكن قضاء الوقت الكافي في تجريب العرض والتدريب عليه سوف يثبت جدواه على المدى البعيد. فالقيام بهذا سيساعد على إصلاح عيوب العرض، ويكشف لك المواطن التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتركيز، ويشعرك بمزيد من الارتياح إزاء إلقاء عرضك التقديمي. وتجريب عرضك أمام الآخرين يمكن أن يكون مفيداً بشكل خاص كما يمكن أن يُظهر لك أشياء ربما تكون قد أهملتها في وقت سابق، مثل قلة التواصل البصري، ونسيان الابتسام، ووضع يديك في جيبك، وإعطاء ظهرك للجمهور. إذا كنت ترغب في التأكد من أنك واعٍ بهذه الأمور أثناء عرضك التقديمي، فاكتبها على بطاقة وضع البطاقة أمامك أثناء عرضك التقديمي.

وأثناء عملية التدريب أو التجريب، استغرق بعض الوقت في تأمل أسلوب ومحتوى عرضك التقديمي؟ هل عرضك مركز ولا يحيد عن الموضوع الأساسي؟ وهل ينقل رسالة واضحة لجمهورك؟ لا تتوانَ عن تعديل عرضك التقديمي كي تعالج هذه الأمور. هذا سوف يساعدك على الاحتفاظ بتركيز واهتمام جمهورك.

الإعداد للأسئلة. حاول أن تتنبأ ببعض الأسئلة التي يمكن أن يطرحها جمهورك. كيف يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة بالرجوع إلى عرضك التقديمي أو الوسائل البصرية التي تستخدمها؟ وهل هناك أسئلة يمكن أن تتطلب مزيداً من البحث من جانبك؟

اللحظات الأخيرة

بعد تحديد المعايير، ووضع النص، وإعداد العرض التقديمي وطريقة الإلقاء، يحين الوقت في النهاية للقيام بالعرض التقديمي. هناك أشياء عديدة مهمة ينبغي أخذها في الاعتبار قبل أن تحين ساعة الصفر. كي تقوم بتغطية أي مشكلات تطرأ في اللحظات الأخيرة، ينبغي أن تعيد تحديد المعايير، وتقوم بمراجعة نفسك، ومراجعة موادك، ومحتويات عرضك مرتين والوصول إلى مكان العرض مبكراً.

أعد فحص معايير العرض التقديمي. كما ذكرنا من قبل، يمكن تحديد بعض المعايير قبل العرض؛ والبعض الآخر من تلك المعايير سوف يطرأ عليه بعض التغيير الطفيف بحلول يوم

العرض. من المهم أن تلقي نظرة أخرى على المعايير للتأكد من أنه لن يؤثر أي نوع من التغيير تأثيراً بالغاً على عرضك التقديمي. قم بمراجعة المعايير وعالج أي مشكلات. هل هناك أي تغييرات في البرنامج أو جدول الأعمال؟ هل تم ترحيل أو تقديم عرضك التقديمي في البرنامج؟ هل سيقوم شخص ما بتقديمك؟ ومن يكون هذا الشخص، وهل سيحتاج منك أي شيء قبل تقديمك؟ هل سيطلب أحد الأشخاص من الجمهور أن يغلقوا هواتفهم المحمولة وأجهزة الاستدعاء الآلي؟ ينبغي أن تطلب ذلك كلما أمكن.

هناك معيار آخر غالباً ما يتغير في يوم العرض التقديمي وهو حجم الجمهور. هذا الأمر يحتاج إلى الكثير منك كي تصل إلى أفضل كيفية لمعالجة الأمور المتعلقة بأسلوب وطريقة عرضك التقديمي. فبالنسبة للمجموعات الصغيرة التي تتألف كل منها من ٥ إلى ١٠، غالباً ما يكون العرض التقديمي غير رسمي. ويمكنك البقاء جالساً في مكانك والعمل على تنمية علاقة شخصية مع أفراد جمهورك. وبالنسبة للجمهور المكون من ١٠ إلى ٣٠ فرداً، يظل من الممكن تنمية علاقات معه، لكن الأسلوب ينبغي أن يكون رسمياً بشكل أكبر. مع جمهور بهذا الحجم ستصبح وسائل العرض التقديمي البصرية مفيدة. وعندما يكون حجم الجمهور يقترب من ١٠٠ فرد، تصبح وسائل العرض التقديمي الجيدة أكثر أهمية وفائدة. والجمهور بهذا الحجم سيحتاج إلى استخدام أسلوب رسمي بشكل أكبر، ومن ثم سيكون من الصعب إقامة علاقات شخصية. وعندما يتجاوز عدد الجمهور ١٠٠، سيكون عرضك التقديمي بمثابة نوع من الأداء التمثيلي. ويكون من الأفضل استخدام ميكروفون ومحاولة الإكثار من الإيماءات الوجهية وحركة الذراعين.

التغييرات والصعوبات في مكان عرضك التقديمي يمكن أن تكون بمثابة صداع حقيقي. أعطِ نفسك ساعتين على الأقل قبل العرض التقديمي تقوم خلالهما بمراجعة وفحص مزدوج لجميع الوسائل ووسائل المساعدة السمعية والبصرية المتاحة في مكان العرض. هل تعمل كما ينبغي؟ وهل لازلت قادراً على توصيل الكمبيوتر الحضني الخاص بك بتلك الوسائل؟ هل تحتاج إلى تحميل برنامج العرض التقديمي على كمبيوتر في موقع العرض؟ هل جميع الوسائل السمعية والبصرية المعتمدة على الكمبيوتر تعمل بسلاسة مع جهاز العرض؟ هل ستستخدم جهاز التحكم عن بعد لعرض الشرائح؟ ومن سيقوم بمساعدتك إذا حدثت أي مشكلة في الوسائل السمعية والبصرية؟ إضافة إلى ذلك، اعرف بالضبط المكان الذي ستعرض منه في الغرفة؟ وأين ينبغي أن تكون قبل عرضك التقديمي؟ وهل سيكون من المتاح هناك كوب من الماء؟ وأين الحمامات؟

منصة المتحدثين واستخدامها. المنصة دائماً ما تكون شيئاً مركزياً ثابتاً في قاعات المحاضرات أو مباني الاجتماعات العامة. وغالباً إذا كانت هناك منصة بالغرفة، يلتصق بها مقدم العرض كالمغناطيس. وهذا دائماً لا يكون في صالحه. فبالرغم من أن المنصة يمكن أن تعطي شعوراً وإحساساً بالسلطة والسيطرة وتكون بمثابة مكان مريح تضع كوب الماء عليه، إلا أنها يمكن أن تكون أيضاً بمثابة عائق يعترض جهود مقدم العرض من أجل التواصل مع الجمهور. إذا كانت المنصة موجودة وكانت هناك دعوة للاجتماع، فاسأل عن المكان الذي من المتوقع أن يلقي المقدمون عروضهم التقديمية منه. وإذا كانت لك مطلق الحرية في ذلك، ففكر في حجم وطبيعة جمهورك. مع الجماعات الأصغر والأقل رسمية، اخطُ خطوات بعيداً عن المنصة بحيث تتمكن من تنمية علاقة شخصية وفردية مع أفراد جمهورك. أما مع الجمهور الأكبر والأكثر رسمية، يمكن استخدام المنصة كوسيلة للتقليل من "رهبة المسرح" إلى أدنى درجة ممكنة ومساعدة الجمهور في التركيز على مقدم العرض.

الملابس. ما الذي سترتديه لعرضك التقديمي؟ بسبب انشغالك بالتفكير والتركيز على إعداد ما ستقوله والكيفية التي تقوله بها، من الممكن أن تهمش الجانب الخاص بالملابس إلى اللحظات الأخيرة. أهم شيء ينبغي أن تضعه في الحسبان هو أن اختيارك للملابس ينبغي ألا يؤثر سلباً على الرسالة التي تقوم بنقلها. التحفظ والعناية والأناقة في ارتداء الملابس سوف ينقل صورة احترافية لعرضك التقديمي. في الدقائق الأخيرة قبل العرض، تأكد من مراجعتك لمظهرك مرتين. وهل تذكرت إغلاق هاتفك المحمول وجهاز الاستدعاء الآلي قبل العرض؟ بوجه عام، عند التخطيط لما سترتديه من أجل عرضك التقديمي، ضع هذه الأسئلة في الحسبان وكذلك القائمة التالية لما ينبغي وما لا ينبغي والتي سقتها لك من جمعية المتحدثين التنفيذيين Executive Communications Group على موقع http://ecglink.com.

ما ينبغي أن تفعله بشأن الملابس

- ✓ ينبغي أن تبدو محترفاً دائماً.
- ✓ قم بارتداء الملابس وفقاً للجمهور، والظروف، وثقافة الشركة، ونفسك.
- ✓ ارتدِ الملابس الملائمة والمناسبة لك.
- ✓ تأكد من أن ملابسك مكوية.
- ✓ قم بإغلاق أزرار السترة (رسمي).

- ✓ اهتم بمسألة التحفظ والاعتدال في ملابسك.
- ✓ قم بتهذيب شعرك وتنظيمه.
- ✓ لا تجعل شعرك يصل إلى عينيك.
- ✓ بالنسبة للنساء: طلاء أظافر بسيط، وزينة معتدلة.
- ✓ استخدام عطور عادية ومعتدلة (أو عدم استخدامها مطلقاً).
- ✓ ينبغي أن يتم اختيار رابطة العنق المناسبة وأن تصل إلى منتصف حلية الحزام.
- ✓ ينبغي ارتداء حذاء وأربطة (سوداء عادة).
- ✓ ينبغي ارتداء قميص عمل تقليدي، ويفضل أن يكون من القطن الأبيض، مع البذلة.
- ✓ ينبغي أن تكون القمصان ذات ياقات وأساور بسيطة.
- ✓ ساعة رسمية وفي نفس الوقت بسيطة.
- ✓ ينبغي أن تكون تسريحة الشعر على أحد الجانبين، ولا يصل إلى أعلى ياقة القميص.
- ✓ جوارب النساء ينبغي أن تكون بنفس لون البشرة أو أغمق من ذلك.

ما لا ينبغي فعله بشأن الملابس

- ✓ لا ترتدِ ملابس تستحوذ على انتباه الجمهور أكثر من استحواذك أنت على هذا الانتباه.
- ✓ لا تفك أزراراً عديدة في قميصك (أو بلوزتك).
- ✓ لا ترتدِ ملابس لم تعد مناسبة لك أو ملائمة لقاسك.
- ✓ لا ترتدِ ملابس مجعدة.
- ✓ لا تستخدم أقمشة لامعة بشكل لافت.
- ✓ لا تدع الشعر يصل إلى عينيك.
- ✓ لا تقم بتصفيف شعرك بطريقة تتطلب منك تعديلاً مستمراً.

- ✓ لا تستخدم عطراً قوي الرائحة يمكن أن يشمه المرء من بعد.
- ✓ لا تضع شارة عليها اسمك ومنصبك عندما تقوم بالعرض التقديمي.
- ✓ لا ترتدِ أزياء مشتتة بما تحويه من تفاصيل كثيرة.
- ✓ لا ترتدِ رابطة عنق مزخرفة ومبهرجة.
- ✓ لا تترك لحيتك أو شاربك دون تهذيب.
- ✓ لا تضع دبابيس براقة أو ترتدِ أحزمة ذات حُلي كبيرة.
- ✓ عدم ارتداء حلي ظاهرة (بخلاف ساعة اليد و/أو خاتم بسيط).
- ✓ عدم ارتداء الرجال أي أشياء تحدث صوتاً، وعدم ارتداء النساء أساور أو حلي من شأنها أن تزعج الجمهور وتشتت انتباههم.
- ✓ لا تترك الزر العلوي لقميصك مفتوحاً إذا كنت ترتدي رابطة عنق.
- ✓ لا ترتدِ أقمصة بأكمام قصيرة.
- ✓ لا ترتدِ جوارب قصيرة.
- ✓ لا ينبغي أن يرتدي الرجال أحذية من غير أربطة مع البذلة، ولا ينبغي أن ترتدي النساء أحذية ذات كعب عالٍ أو صنادل.

اعتبارات أخرى بشأن المظهر. ينبغي أن يكون جمهورك قادراً على رؤية عينيك بوضوح وسهولة. إذا كنت ترتدي نظارة، ينبغي أن تضع على العدسات طبقة عازلة للضوء، حتى يكون من الأيسر على الجمهور رؤية عينيك. تجنب أي لون بالعدسات (ما لم يكن ذلك لدواعي طبية). وتجنب هيكل النظارة السميك الذي يمكن أن يحجب عينيك. ينبغي عدم استخدام أي عطور لافتة أو مسترعية للانتباه في مكان الاجتماع. هذا يعني أن تخرج من الحمام دون أن يبقى أثر أو رائحة العطر الذي تستخدمه بحيث لا يمكن لأحد يدخل بعدك أن يخمن من كان بالحمام قبله. أيضاً، إذا كنت في موقع رعاية طبية، ينبغي ألا ترتدي أي شيء يصدر رائحة لأن هذه الروائح والعطور يمكن أن تثير مشكلات طبية وأنواعاً من الحساسية.

أهمية الخطط الاحتياطية والتخطيط المسبق

لا تخطئ وتترك وسيلة مهمة من وسائل العرض التقديمي في بيتك أو مكتبك. ضع المواد التي سوف تحتاج إليها من أجل عرضك التقديمي في مكان منفصل ومأمون. قم بفحص ومراجعة هذه المواد بعناية قبل العرض التقديمي بيوم وفي صباح يوم العرض التقديمي كي تتأكد من أنه ليس هناك شيء مفقود أو متعطل. أحضر نسخة احتياطية من وسائل المساعدة البصرية في مجلد أو على اسطوانة مضغوطة تحسباً لما قد يحدث بالنسبة للوسائل الأصلية. هل هناك أي نشرات ترغب في توزيعها على جمهورك أثناء أو عقب عرضك التقديمي؟ إذا كان الأمر كذلك، فتأكد من أن لديك نسخاً كافية متاحة قبل يوم العرض. هل لديك بطاقة تحوي المعلومات التذكيرية التي ينبغي أن تنتبه لها عند قيامك بالعرض التقديمي (كالتواصل البصري مع جمهورك)؟

حتى تقوم بالفحص النهائي للضوابط والمعايير، عليك أن تصل مبكراً إلى مكان العرض. فعندما تعرف أن الأجهزة والمعدات السمعية والبصرية والكمبيوتر الحضني الخاص بك، جميعها تعمل بشكل جيد، سوف يطمئن بالك وسوف يزيد هذا من ثقتك بخصوص عرضك التقديمي. اقض فترة وجيزة من الوقت للاطلاع السريع على ملاحظاتك والكلمات والعبارات المحورية. إضافة إلى ذلك -إذا كان حجم الجمهور ملائماً بما يتيح عدم الرسمية في التعامل معهم- فإن قيامك بدور المضيف قبل عرضك التقديمي يمكن أن يكون بمثابة طريقة جيدة لتنمية علاقة طيبة مع جمهورك. قم بتوجيه التحية للجمهور فرداً فرداً لدى وصولهم واسألهم عما إذا كانوا يشعرون بالارتياح في مقاعدهم ويرون الشاشة بوضوح. تنمية علاقة شخصية مع جمهورك بهذه الطريقة سوف يساعد أيضاً في تخفيف الرهبة من مواجهة الجمهور عند إلقاء العرض.

إلقاء العرض التقديمي

وفي النهاية يحين وقت إلقاء العرض التقديمي. هناك خطوتان مهمتان يمكن اتخاذهما للاستحواذ على اهتمام وتركيز الجمهور ولجعل عرضك التقديمي مثيراً ومفيداً. حتى تتغلب على "رهبة مواجهة الجمهور"، تذكر أنه بالنسبة لمعظم المواقف، يرغب الجمهور في نجاح المتحدث أو الخطيب. فأفراد الجمهور موجودون لأنهم يرغبون في سماع ما تقوله. بمجرد

أن يتم تقديمك إلى الجمهور، اقضِ لحظة في إثبات حضورك. هذا ليس أمراً صعباً، لكنه يتطلب صبراً وشيئاً من الثقة. يحدث ذلك عن طريق أخذ نفس عميق، والنظر بشكل مباشر إلى الجمهور، وإرخاء جسدك، والشيء الأهم هو الابتسام.

التقديم

حتى إذا قام أحد الأشخاص بتقديمك، من المفيد أن تستغرق فترة وجيزة في التعريف بنفسك. هذا سيوضح سريعاً نقطتين مهمتين. فمن جهة يُعرف الجمهور بك، والموضوع الذي جئت للتحدث معهم عنه، وما يؤهلك للتحدث في هذا الموضوع، ومن جهة أخرى فإن هذا يمكن أن يشكل أيضاً توقعات جمهورك عن عرضك التقديمي.

وأفضل العروض التقديمية تتسم بالجاذبية والإفادة أيضاً. حتى تجذب الجمهور، أنت في حاجة إلى أن تبدأ في تنمية علاقة بهم. اجذب انتباه جمهورك عن طريق إظهار فهمك لمشكلاتهم وهمومهم، وعن طريق إظهار وعيك بتوقعاتهم وآمالهم، واحترامك لوجهات نظرهم وآرائهم. يمكن أن تفعل ذلك بتوجيه سؤال جذاب، أو بقيامك بشيء غير متوقع، أو بعرض وسيلة بصرية فريدة عليهم. هذا لا يكسر فقط حاجز الرهبة بينك وبينهم بل ويحول بعضاً من التركيز إلى الجمهور نفسه. إحدى أفضل وأكثر الوسائل فعالية من أجل تنمية علاقة بجمهورك هي أن تحكي قصة أو تسرد خبراً. هذا لا يكون دائماً أمراً سهلاً، لكن عندما تكون القصة جذابة وملائمة لعرضك التقديمي، فإنها سوف تستحوذ على انتباه واهتمام جمهورك بسرعة وفعالية.

أحياناً قد يتحول انتباه وتركيز الجمهور، خصوصاً أثناء أي عرض تقديمي طويل. لا تتردد في أن تأخذ فترة استراحة أثناء عرضك التقديمي عند نقطة ملائمة. ففترة الاستراحة التي مدتها خمس دقائق يمكن أن تصنع العجائب في إنعاش وتجديد انتباه جمهورك. بل حتى يمكنك التخطيط لفترة استراحة خلال المراحل الأولى من تخطيط عرضك التقديمي.

من المهم أن تتذكر أنه عند قيامك بتنمية علاقة أنت في حاجة لأن تكون ذاتك. استخدم عاطفتك كما تستخدم المعلومات الجافة المتضمنة في عرضك التقديمي لنقل رسالتك. عندما يكون لديك إيمان عميق بما تقوله، فإن هذا لن يساعد فقط في تقوية علاقتك بالجمهور، بل سيخفف أيضاً من الرهبة التي قد تشعر بها في بداية مواجهتك لهم.

وأحياناً، وبدون خطأ منك، سوف تجد نفسك أمام جمهور غير مستجيب. ويمكن أن يكون هذا بسبب ضعف من سبقوك بعروضهم التقديمية، أو بسبب حقيقة أن الحضور إجباري، أو ربما يكون السبب هو أن الاجتماع يعقد في الساعة السابعة صباح اليوم التالي ليوم الإجازة. وأياً كان السبب، وبغض النظر عما تحاول أن تفعله، يرفض الجمهور أن يظهر أي استجابة أو تحفز أو حماس لعرضك التقديمي. في هذه الحالة، يكون من الأفضل أن تواجه الحقائق وتمضي قدماً. قم بالتركيز على موادك وموضوعك وتحدث بحماس وإقناع واقتناع. وتذكر أن كون الجمهور ككل بارداً وغير مستجيب لا يعني بالضرورة أن الأمر ينطبق على الأفراد المشكلين لهذا الجمهور. فلو أنكم في موقف آخر ووقت ومكان آخرين وكان هناك شيء من الاحتكاك مع أفراد الجمهور، فمن الممكن أنك كنت ستجد الجمهور متجاوباً مع موضوع وهدف عرضك التقديمي.

الجسد والصوت

عندما يكون لديك إيمان راسخ بما تقوله، فإن ذلك سوف ينعكس أيضاً على الطريقة التي تقف وتتحدث بها. وعند تأكيد حضورك، تأخذ نفساً عميقاً وتسترخي قليلاً وتبتسم. وهذه العملية تهدف إلى إعداد جسدك وصوتك من أجل المهمة التي أمامك. أثناء العرض التقديمي، ينبغي أن تقف منتصباً. ينبغي أن تكون المسافة بين قدميك مماثلة للمسافة بين كتفيك وأن تكون متزناً في وقفتك. تذكر ألا تضع يديك في جيبك وانظر إلى الجمهور بشكل مباشر. إذا كان أمامك بطاقة، فلن تقع في خطأ نسيان هذا أثناء عرضك التقديمي. تجنب إعطاء ظهرك للجمهور. لا تتكئ على المنصة أو المائدة، ولا تعبث بثيابك (أو حُليك). وقفتك العادية وغير الجادة يمكن أن تنقل صورة عنك للجمهور فحواها عدم اهتمامك، أو عدم استعدادك، أو عدم احترامك لهم. وهذا بالطبع ليس الانطباع الذي ترغب في أن تتركه لدى جمهورك عند انتهاء العرض التقديمي.

إذا كنت تجد مشكلة في النظر بشكل مباشر في أعين الجمهور، فانظر أعلى رأس الشخص الجالس في آخر صف. بهذه الطريقة سوف يبدو لأفراد جمهورك أنك تنظر في أعينهم. وهناك خيار آخر وهو أن تنظر إلى وجوه جمهورك بدلاً من النظر إلى أعينهم. أيضاً يمكنك اختيار بعض الأشخاص الحاضرين الذين تشعر بالارتياح في التواصل البصري معهم وتقوم بالتركيز عليهم. اختر البديل الذي يناسبك ويريحك.

إضافة إلى انتصاب القامة، ينبغي أن تكون لغة جسدك إيجابية وطبيعية بقدر الإمكان. عندما تحاول عرض معلومات مهمة على أفراد أسرتك أو أصدقائك، فكيف تقوم بذلك؟ هل تتحرك وتستخدم إيماءات اليد والتعبيرات الوجهية؟ هل تبتسم وتضحك أحياناً؟ استخدم نفس هذا الأسلوب مع جمهورك. سوف ينقل هذا إليهم أنك واثق ومخلص وشخصية تتسم بالاحترام.

وإذا كنت غير واثق من وضعك الجسدي ومن لغة جسدك أثناء عرضك التقديمي، فقم بتصوير نفسك على شريط فيديو أثناء تدريبك. شاهد التسجيل وتأمل وضع ولغة جسدك وأي ميول أو أشياء أخرى تؤثر سلباً على عرضك التقديمي.

لكن، لكي تكون مؤثراً بحق، ينبغي أن يكون الوضع الجسدي المنتصب والواثق إضافة إلى الطريقة الإيجابية والطبيعية مصحوبين باستخدام فعال للصوت. إحدى أكبر المشكلات التي يمر بها الناس عند القيام بعرض تقديمي تتمثل في أنهم يبدءون الحديث بسرعة. وهكذا تنهال المعلومات على الجمهور من غير توضيح، ويمعن الجمهور النظر في الوسائل البصرية المستخدمة لعلهم يفهمون بالضبط ما قد قيل. والتحدث بسرعة يمكن أن يؤدي أيضاً إلى ارتفاع درجة وطبقة صوتك ومن ثم يصيبك التعب والإرهاق سريعاً. هناك عدة خطوات يمكنك اتخاذها كي تقي نفسك من النزوع إلى التعجل في الحديث. أولاً، خذ نفساً عميقاً واسترخ، فالتنفس بشكل طبيعي سوف يساعدك على ضبط إيقاع حديثك. وثانياً، أنصت إلى نفسك. هل تشعر بأنك تتعجل فيما تتفوه به من جمل وعبارات؟ هل تشعر بضيق التنفس؟ هل نبرة صوتك عالية؟ إذا كان الأمر كذلك، فتمهل، واعمل على خفض صوتك، وخذ نفساً عميقاً. وثالثاً، إذا لم يجدِ التحذير المسبق والتدريب، وظللت تجد نفسك تتحدث بسرعة مبالغ فيها، فلتجعل زميلاً أو صديقاً تثق به أو أحد أفراد أسرتك يجلس أمامك في الصف الأول أثناء العرض التقديمي. راجع مع هذا الشخص أسلوبك في الإلقاء كل دقيقتين من خلال إيماءة خفية باليد إذا كنت في حاجة إلى أن تتمهل قليلاً.

هناك مشكلة أخرى غالباً ما تواجه الناس عند القيام بعرض تقديمي وهي التردد وتفوههم بألفاظ أو إشارات توحي بأنهم فقدوا تسلسل أفكارهم. أفضل حل لذلك هو التوقف، وأخذ نفس عميق، واستعادة التركيز. كن واعياً بما إذا كانت لديك تلك النزعات. وإذا لم تكن متأكداً من ذلك، فقم بتسجيل صوتك على شريط. وبينما تنصت إلى التسجيل، تابع النص المكتوب. كم مرة تسمع فيها نفسك تتفوه بألفاظ أو إشارات توحي بترددك؟ وهل هناك مواضع معينة في عرضك التقديمي تجد فيها صعوبة أكبر من غيرها؟ كن على وعي بتلك المشكلات واعمل على معالجتها.

هناك عنصر آخر مهم ينبغي أن تضعه في الحسبان فيما يتعلق باستخدام جسدك وصوتك أثناء عرضك التقديمي وهو التنويع. هذا جزء من عملية نقل عاطفتك ومشاعرك إلى جمهورك. فبينما تتدرب على عرضك التقديمي، فكر في الطرق التي تغير بها لغة جسدك أو صوتك لنقل مدى أهمية الموضوع الذي تتحدث فيه. غير سرعة ونبرة صوتك واستخدم طبقات مختلفة لصوتك ارتفاعاً وانخفاضاً وقم بالتشديد على مقاطع أو كلمات أو أجزاء معينة من حديثك. إحدى أكثر الطرق فعالية في توصيل نقطة أو رؤية معينة أثناء عرضك التقديمي هي استخدام الصمت. فبعد أن تقوم بعرض نقطة شديدة الأهمية، أو تقوم بتلخيص نقاط سابقة عديدة، توقف للحظة واسمح للجمهور بفرصة استيعاب وتأمل ما قلته. قم بتنويع الإيماءات وأي شكل من أشكال لغة الجسد كي تنقل رسائل مماثلة.

روح الدعابة

استخدام روح الدعابة في عرضك التقديمي طريقة رائعة لتنمية علاقتك بالجمهور وتخفيف وطأة الجو النفسي السائد. تأكد من أنك واثق في استخدامك للدعابة، واستخدمها في دعم وتعزيز نقاط معينة في عرضك التقديمي. الثقة والتلاؤم والتصرف بشكل طبيعي هي الأشياء التي ترغب في نقلها لجمهورك. تجنب استخدام روح الفكاهة بأن تسخر أو تقلل من شأن شخص معين في جمهورك. هذا سوف ينتقص من موضوع وهدف عرضك التقديمي. وباعتبار أنك القائم بالعرض التقديمي، فأنت المصدر الوحيد المجاز له أن يستخدم روح الدعابة في الغرفة.

توقع ما هو غير متوقع

كما قال دوايت دي. إيزنهاور ذات مرة: "في الإعداد للمعارك، وجدت دائماً أن الخطط لا جدوى منها، لكن التخطيط لا غنى عنه". وبالرغم من أهمية وضرورة كل هذا الكم من التخطيط والتدريب اللذين قمت بهما كي تقوم بعرض تقديمي ناجح، تعلم أن تتوقع ما هو غير متوقع. هذا يتطلب المرونة في كل من الطريقة التي تتواصل بها مع جمهورك والطريقة التي تقوم من خلالها بعرضك التقديمي. وعندما تحدث الأخطاء، وحتماً ستحدث، لا تحاول تجاهلها؛ فهذا لا يؤدي إلا إلى زيادة وضوحها. لكن عليك أن تعترف بها وتتعامل معها وتمضي قدماً، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تغيير مسارها أو مواجهتها باستخدام روح الدعابة والفكاهة. لكن لا تكن شديد الحساسية إزاء الأخطاء. ففي كثير من الأحيان يكون الخطأ بسيطاً حتى إن الجمهور قد لا يلحظه.

أيضاً ينبغي أن يكون هناك مستوى من المرونة عند القيام بالعرض التقديمي. فمقدم العرض الذي يبالغ في رقته وكياسته وتأدبه، أو الذي يفرط في ثقته، أو يبالغ في إعداده يمكن أن ينفر الجمهور منه. كن مدركاً وواعياً للكيفية التي يرتبط من خلالها جمهورك بك، وكن مرناً بالقدر الكافي في عرضك التقديمي للتخفيف من ضغط الجو السائد وللترويح عن الجمهور، أو للتغيير من أسلوب عرضك وإلقائك. إتاحة مجال للارتجال سوف يضيف عنصر التجديد والواقعية والصدق إلى عرضك التقديمي.

سوف تكون المرونة مهمة أيضاً إذا كانت هناك أي مشكلات بشأن وسائل عرضك التقديمي، فبدلاً من أن تطيل الحديث في تلك المشكلات أو تصاب باليأس بسببها، حاول معالجتها. وإذا لم تستطع حلها بسرعة، فاستعن بأسلوب المرح والفكاهة وتحدث مباشرة إلى جمهورك. وتذكر أن العرض التقديمي لا يدور حول وسائل المساعدة؛ لكنه يدور حولك أنت. لقد قمت بالتحضير وأنت على أهبة الاستعداد.

ختام العرض التقديمي

عند وضع مخطط لعرضك التقديمي، قمت بتنظيم المواد والمعلومات التي جمعتها إلى موضوعات مع التركيز على ما يمكن أن يكون ملائماً بالنسبة لبداية ووسط ونهاية عرضك التقديمي. وخلال قيامك بهذا العرض قمت بتطوير تلك الموضوعات في ضوء الهدف من العرض التقديمي. في نهاية عرضك التقديم، تأكد من أنك جعلت له خاتمة موجزة وفعالة ومؤثرة. والخاتمة ينبغي أن تكون موجزة حتى تترك لدى جمهورك رسالة واضحة عن موضوعاتك الرئيسية. لا تكرر النص الأساسي، بل قم بتلخيصه. إضافة إلى ذلك، قم بإنهاء عرضك بملحوظة إيجابية وأنت مليء بالثقة والحماس. هذا سيجعل جمهورك مهتماً بمعرفة المزيد عن موضوعاتك وأفكارك.

فترة سؤال وجواب

التعامل مع الأسئلة يمكن أن يكون أمراً مخيفاً مثله في ذلك مثل إلقاء العرض التقديمي ذاته، وبعض المقدمين قد يفضلون تجاهل هذه العملية كلية. حتى تختتم عرضك التقديمي بشكل لائق وتحترم العلاقة التي قمت بإقامتها مع جمهورك، أنت في حاجة إلى إتاحة الفرصة

لطرح الأسئلة. وعند الإجابة عن الأسئلة، اشكر صاحب السؤال أولاً وأعد السؤال على أسماع جمهورك. تجنب الدخول في جدل، وإذا لم تعرف إجابة سؤال معين، فاعترف بذلك. اطلب معلومات خاصة بالاتصال بهذا الشخص الذي طرح عليك السؤال واعرض عليه تزويده بإجابة في وقت لاحق.

اعتبارات ما بعد العرض التقديمي

بعد العرض التقديمي، غالباً ما ينتهي الأمر بوضع النص والوسائل البصرية في مجلد ووضعه على الرف. فأنت ترى أنه قد حان الوقت للقيام بأشياء أخرى، وإذا احتجت إلى القيام بعرضك التقديمي مرة أخرى، يمكنك أن تستخرج هذا المجلد وتستخدم نفس المواد التي به. هذه الطريقة خاطئة وتضيع عليك فرصة قيمة للاستفادة من التقييم المبدئي لعرضك التقديمي. وحتى تأجيل مراجعة عرضك التقديمي سوف يجعلك تنسى نقاط مهمة وقيمة.

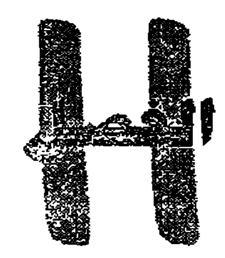
إذا كنت محظوظاً بالقدر الكافي وكان لديك تسجيل فيديو لعرضك التقديمي، فاستخدمه كوسيلة لفحص عرضك مضموناً وأسلوباً. وإذا أمكن، فشاهد هذا التسجيل مرتين، مع التركيز على جانب مختلف في كل مرة. قد يكون من الصعوبة بمكان أن تقوم بتغطية جانبين معاً في وقت واحد.

موجز

العروض التقديمية والتواصل عوامل مهمة للنجاح في بيئة عالم الأعمال المشحونة بالمنافسة اليوم. فالمديرون يجدون أنهم يقضون المزيد والمزيد من الوقت في الإعداد للعروض التقديمية ونقل أفكارهم إلى الزملاء والعملاء والمستثمرين وغيرهم من حاملي الأسهم. من الضروري أن يؤمن المديرون بأن فرص العرض التقديمي هذه مهمة لطرح هدف الشركة وتحقيق غاياتها وأغراضها. وعندما يتم إعدادها بشكل ملائم، يمكن أن يستخدم المديرون العروض التقديمية كوسيلة فعالة من أجل النجاح واكتشاف المزيد من الفرص.

الجزء ٤

الأنظمة والعمليات



إدارة المشروعات

في هذا الفصل، سوف نستكشف مفهوماً وإجراءً زادت أهميتهما لأن الشركات والمؤسسات أصبحت أكثر تعقيداً وتبتكر وتطبق باستمرار أفكاراً ومنتجات وخدمات جديدة أو تسعى لتحسين الحالي منها. فالشركة تصنع وتبتكر مشروعاً كطريقة لتركيز الموارد على فرصة أو قضية معينة وحتى يكون بمثابة طريقة للتنظيم الفعال لجهودها لتحقيق هدف معين. في أي شركة صغيرة أو أي نشاط تجاري بسيط، يمكن أن يكون المشروع هو تركيب نظام برامج كمبيوتر محاسبية جديدة، أو إدخال منتج أو خدمة جديدة. وعلى مستوى الشركات والمؤسسات الكبرى والمعقدة، يمكن أن تتم العديد من المشروعات في وقت واحد، مع بعض مديري الإدارة الوسطي (رؤساء الأقسام والمشرفين) الذين تقتصر مسئولياتهم على إدارة مورد متدفق من المهام والتكليفات قصيرة الأجل. وفي ظل الطبيعة النشطة التي يتسم بها عالم الأعمال اليوم، تعد إدارة المشروعات مفهوماً مهماً ووسيلة مفيدة من أجل الفهم والتطبيق الفعالين.

ووفقاً لمعهد إدارة المشروعات (PMI)، فإن ٧٤ بالمائة من المشروعات تفشل. ويرجع فشل المشروعات إما إلى العمليات (البدء، أو التخطيط، أو التنفيذ، أو التحكم، أو الإنهاء)، وإما بسبب ضعف في ديناميكيات المشروع (النطاق، أو إدارة التكلفة الزمنية، أو إدارة الجودة، أو التواصل، أو المخاطرة). وإدارة المشروعات تغطي نطاقاً واسعاً من الموضوعات

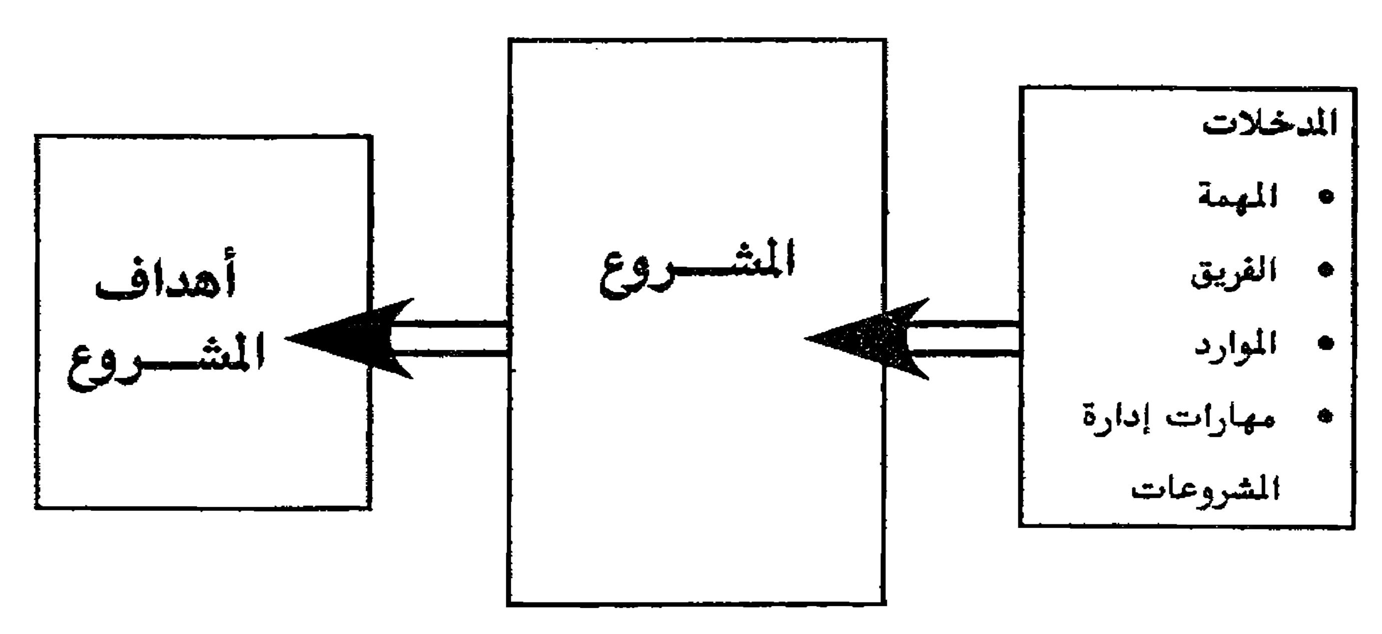
والأمور ويمكن تعريفها على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والوسائل والأساليب على نطاق واسع من الأنشطة من أجل الوصول إلى هدف تم تحديده مسبقاً (انظر الشكل ١١-١).

دور مدير المشروعات

من الممكن أن نتوصل أيضاً إلى أن عدد كبير من المشروعات يفشل بسبب عدم وجود مدير مشروعات ماهر وخبير لإدارة العملية. لكن هذه الفجوة يتم سدها سريعاً لأن الشركات تدرك أن المشروعات التي يتم إدارتها بنجاح تزيد من الإنتاجية، وتثمر عوائد أكبر على الاستثمارات، وتزيد الأرباح، وتحسن من خدمة العملاء.

لكن إدارة المشروعات ليست أمراً جديداً، فلقد استخدمت مهارات تنسيق وتخطيط إدارة المشروعات لقرون عديدة؛ بل حتى قد يرجع تاريخها إلى الإمبراطورية الرومانية. وإدارة المشروعات أيضاً دائماً ما تتعامل مع نفس التحديات الأساسية: الشروط والمواصفات الناقصة، وتحديد النطاق، والعمالة غير الكافية، والتحديات غير المتوقعة، والتمويل غير الأكيد. ومع ذلك، فإن الدور والمسمى الوظيفي لهذا الشخص المسئول عن إدارة هذه العناصر، ومدير المشروعات، لم يكن معروفاً حتى القرن العشرين.

سبب آخر من أسباب أهمية دور مدير المشروعات يتمثل في المعدل المتزايد من التغيير في موقع العمل. فمهارات إدارة المشروعات تجاوزت الشركات والصناعات؛ فمع التغيير



شكل ١١-١ عملية بسيطة لإدارة المشروعات

الحادث بهذه المعدلات السريعة –سواء كان ذلك في التكنولوجيا أو نطاق الأعمال، أو الإنشاء– يزداد معدل الطلب على مديري المشروعات.

لكن من المهم بالنسبة لجميع المشاركين في المشروع أن يفهموا عملية إدارة المشروعات. فمع تزايد التغيير وفقاً للمشروعات، كل المشاركين في المشروع بدءاً من أفراد الفريق العاملين بنظام نصف الوقت إلى المسئول التنفيذي سوف يكونون أكثر فعالية في أداء أدوارهم إذا هم فهموا عملية إدارة المشروعات.

نطاق المشروع وهيكل تحليل العمل

دعنا نبدأ بمناقشة المفردات والعمليات التي تحيط بإدارة المشروعات. نطاق المشروع يتضمن التقسيم الفرعي للمشروع الأساسي ككل إلى مكونات وعناصر أصغر وأكثر قابلية لإدارتها. وغالباً ما يتضمن هذا هيكل تحليل العمل. نطاق المشروع هو تقسيم المشروع إلى عناصره الأساسية التي تحدد النطاق الكلي لهذا المشروع. وهيكل تحليل العمل هو تقريباً أشبه بقائمة مهام عملاقة لما هناك حاجة إلى إنجازه لإكمال وإنجاز المشروع بنجاح. وهذا الهيكل يستخدم في الغالب للمساعدة في التأكيد على فهم مشترك وعام لنطاق المشروع. وهذا الهيكل يمكن أن يحول إحدى المهام الضخمة والفريدة والمربكة أحياناً إلى مهام عديدة أصغر وأكثر قابلية للإنجاز.

وهيكل تحليل العمل يساعد في تحديد المهام القابلة للإنجاز وفهم المهام التي هناك حاجة لإنجازها. وهو أيضاً وسيلة مفيدة تساعد في رصد ومتابعة مدى ما تحقق، وتأكيد صحة التقديرات الزمنية، وبناء فرق المشروع الضرورية لإنجازه. إنه يعطي قائمة بالمهام التي تحتاج إلى أدائها بترتيب هرمي حسب أولويتها بالنسبة لما تدعو الحاجة إلى إنجازه في المشروع ككل. وكل مهمة ينبغي أن تكون محددة بما يكفي لأن يوضع بجانب المهمة اسم الشخص القادر على إنجاز النشاط المسند إليه.

بعض البنود الواردة بالقائمة سوف تكون مهام مفتوحة النهاية. والمهام مفتوحة النهاية تشمل الأنشطة التي تعد مألوفة بالنسبة لنا، لكن ليس لها موعد محدد لإنجازها أو الانتهاء منها ولا تتمخض في النهاية عن منتج ملموس. ومن أمثلة الأنشطة مفتوحة النهاية التي قد تظهر في هيكل تحليل العمل أشياء من قبيل "البحث" أو "تحليل الأداء" أو "المقابلات الشخصية". وهناك نوع آخر من المهام قد يكون وارداً بالقائمة، لكن يحتاج إلى مزيد من

التوضيح. "قاعدة البيانات" قد تكون واردة بالقائمة، لكن ما الذي تعنيه بالفعل؟ هل تعني تصنيف وتنسيق "قاعدة البيانات"؟ أم اختبار قاعدة البيانات؟ تستطيع أن تدرك أن مجرد وضع كلمة "قاعدة البيانات" على القائمة يمكن أن يشير إلى العديد من الأنشطة والمهام، لذلك ينبغي تحقيق مستوى أكبر من التفاصيل بشأن المهمة التي ينبغي إنجازها.

وهيكل تحليل العمل ينبغي أن يتضمن خطة للمشروع وجودة مخرجاته. تأكد من قضاء الوقت الضروري للحصول على مستوى جودة مرتفع بما يكفي لتحقيق التوقعات وتلبية الآمال والرغبات. فعندما تصمم وتنتج منتجاً بشكل جيد وصحيح من المرة الأولى، فإن هذا يكون أرخص من أن تتدخل في مرحلة تالية بعد أن تأخذ عملية التصنيع مجراها وتصلحه. أوضح ستيف ماكونيل في كتابه Rapid Development أنه إذا تم إصلاح عيب أو خطأ نشأ عن متطلبات أو مستلزمات غير سليمة في مرحلة التنفيذ أو الصيانة، فإن هذا يمكن أن يكلف من ٥٠ إلى ٢٠٠ مرة قدر التكاليف التي تتحملها الشركة لو كان تم إصلاحه خلال مرحلة المتطلبات والإعداد. فكل ساعة تقضى في أنشطة ضمان الجودة كمراجعة وفحص التصميمات توفر من ٣ إلى ١٠ ساعات من التكاليف خلال مراحل العمل.

ونطاق المنتج والمشروع لهما سمات وخصائص مختلفة. فنطاق المنتج يمكن أن يبقى ثابتاً خلال عملية المشروع، في حين يمكن أن يتغير نطاق المشروع ويتطور ويتسع. ويمكن للمشروع أيضاً أن يركز على ابتكار وانجاز الخدمة. وإذا لم يكن هناك وصف تفصيلي للمنتج، فإن وضع هذا الوصف ينبغي أن يكون الهدف الأول من المشروع. فتحديد ضوابط وقيود المشروع (التكاليف، والجدول الزمني، والموارد، والمواد والخامات، إلخ) لن يكون له أي معنى ما لم تكن مواصفات المنتج كاملة وواضحة. هذا له أهمية لأنه إذا لم يكن لدى فريق المشروع فكرة واضحة عن مواصفات المنتج، فلن يعرفوا ما الذي يعملون من أجل الوصول إليه.

وعندما يتم فهم نطاق المنتج، يكون من المهم حينئذ تحديد المهام المطلوب إنجازها. ما الذي يتم إنتاجه؟ هل هو منتج؟ خدمة؟ تصميم جديد؟ إصلاح مشكلة جديدة؟ من الضروري أن يعرف الفريق ما الذي يعملون من أجل تحقيقه. ومن المفيد وضع الحدود والقيود وجعل الفريق يركز على المنتج أو المخرج النهائي.

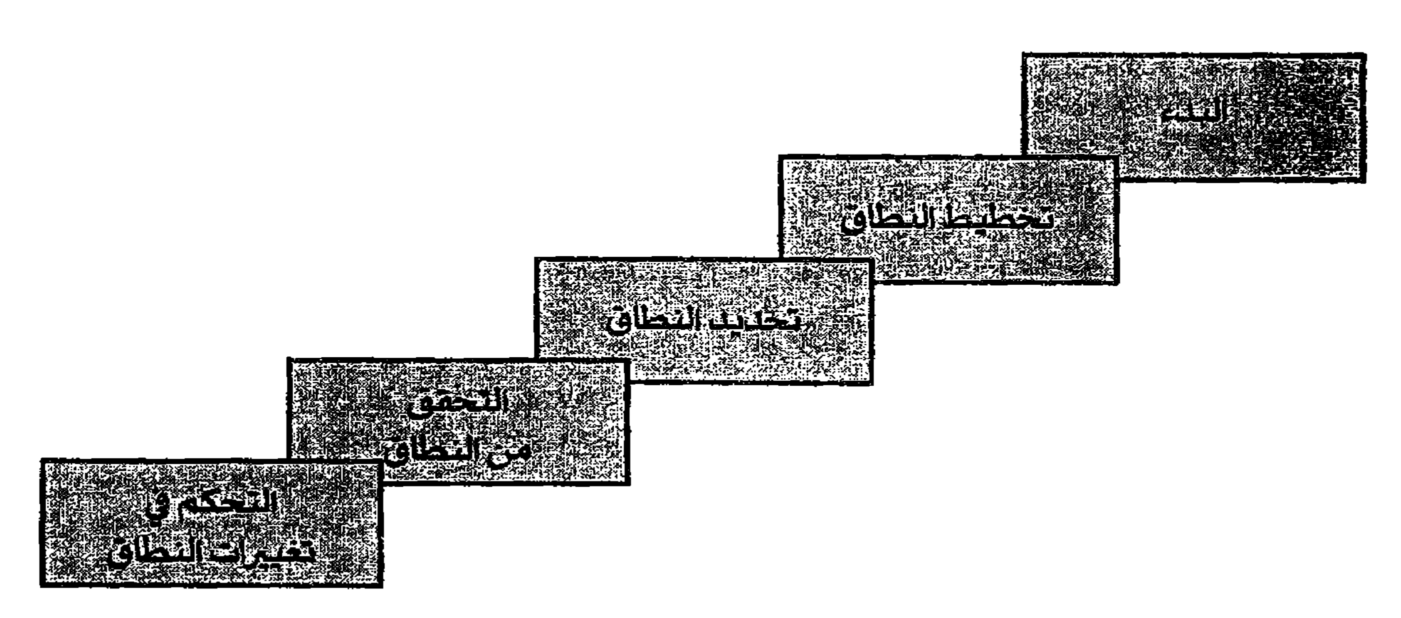
والمهام يمكن أن تكون نهائية أو وسيطة. والمهمة النهائية هي النتيجة النهائية المتوقعة من المشروع. والمهام الوسيطة هي أجزاء صغيرة من الإجراءات تهدف إلى وصول الفريق إلى النتيجة النهائية. ومن أمثلة المهام الوسيطة تحديد ووصف السوق المستهدف، ويكون الهدف النهائي هنا هو القيام بحملة إعلانية عبر وسائل الإعلام لترويج المنتج أو الخدمة.

ووضع أهداف للمشروع أمر مهم للغاية. فهذه الأهداف بمثابة معايير كمية مدعمة ينبغي الوفاء بها حتى يمكن اعتبار المشروع مشروعاً ناجحاً. وأهداف المشروع ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس بحيث تعطي أساساً للاتفاق على المشروع. وقابلية القياس تعطي تفاصيل مدعمة يمكن أن تكون ضرورية لإعطاء دافع للتوصل لناتج معين.

خطة إدارة نطاق المشروع

عندما يتم فهم نطاق المنتج، تكون هناك حاجة لوضع خطة إدارة نطاق المشروع. وهذه الخطة تصف كيف يمكن إدارة نطاق المشروع بنجاح ومن ثم فإن أي تغييرات في النطاق سوف يتم إدخالها في إطار المشروع. كذلك فإن هذه الخطة تعد بمثابة تقييم للاستقرار المتوقع لنطاق المشروع. وبعبارة أخرى، فإنها توثق سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي أجري من أجلها المشروع. وكما هو موضح في الشكل ١١-٢، تبدأ خطة إدارة النطاق بمرحلة بدء المشروع ثم يتم الانتقال بعد ذلك خلال تخطيط، وتحديد، والتحقق من النطاق، والتحكم في تغييرات النطاق (إذا كانت الحاجة تدعو لذلك).

ومرحلة البدء تتضمن البدء في وضع بيان للنطاق. وبيان النطاق يساعد في وضع بعض الحدود والقيود على المشروع ويحد من إتساع النطاق بينما تتعمق في المشروع، وتلك ظاهرة شائعة. وبيان النطاق ينبغي أن يصف الأنشطة الأساسية للمشروع بوضوح تام بحيث يمكن



شكل ١١-٢ مراحل المشروع

استخدامه في تقييم ما إذا كان المزيد من العمل ضرورياً والمشروع يجري تنفيذه. وببساطة، فإن بيان النطاق يعطي تفاصيل لما اتفق عليه بالضبط منذ البداية. ومن المفهوم أن التغييرات في نطاق المشروع تتطلب تغييرات في التكلفة والجدول الزمني وتصورات الموارد بينما توضح هذه الافتراضات أثناء تخطيط المشروع وكتابة الأمور المتعلقة بالنطاق. إضافة إلى ذلك، فإن بيان النطاق يمكن استخدامه ليسهم في تحديد موضع المشروع بالنسبة للصورة الأكبر. هذا هو الموضع المثالي لتوضيح علاقة هذا المشروع بالمشروعات الأخرى في جملة الجهود المبذولة لتنمية المنتج.

أيضاً من الأمور التي تؤخذ في الاعتبار في مرحلة البدء الخطة الاستراتيجية الكلية أو الشاملة للشركة. فجميع المشروعات ينبغي أن تكون مدعمة لأهداف الشركة المؤدية لها، ووجود خطة استراتيجية يساعد على جعل هذا الأمر ممكناً. ومعايير اختيار المشروع من المهم جداً توضيحها في هذه المرحلة. وهذا وقت مناسب لتأمل المعلومات التاريخية والنظر إلى نتائج اختيار وأداء المشروع السابق.

والعناصر المتضمنة في مرحلة البدء قد تشمل وضع بيان للمشروع. وبيان المشروع هو وصف المنتج والحاجات العملية التي يحاول المشروع تلبيتها. وتحديد وتعيين مدير المشروعات ينبغي أن يكون أيضاً إحدى نتائج مرحلة البدء. أيضاً من المهم أثناء هذه المرحلة تحديد القيود التي سوف تحد من خيارات الفريق وتحدد أيضاً الافتراضات. والافتراضات يمكن أن تشمل العوامل التي سوف يتم اعتبارها صحيحة أو واقعية أو أكيدة أثناء عملية التخطيط، وهذا سوف يتم فحصه ومراجعته بعناية فائقة وحسم في مرحلة تحليل المخاطر من تخطيط المشروع.

ومرحلة تخطيط النطاق تتضمن بيان النطاق (تبرير النطاق، ووصف منتج المشروع، والمهام الجزئية للمشروع، وأهداف المشروع، والتفاصيل المدعمة).

وعندما يتم تقسيم مهام المشروع إلى عناصر أصغر وأكثر قابلية للإنجاز، تسمى المرحلة تحديد النطاق. فمرحلة تحديد النطاق هي أيضاً المرحلة التي تشهد فيها وضع هيكل تحليل العمل.

والجزء الخاص بالتحقق من النطاق هو ما يمكن استخدامه لتحديد ما إذا كانت المهمة اكتملت. فالعملية يمكن أن تمضي قدماً بمجرد أن تنجز المهمة ويصبح من الممكن قياس هذا الإنجاز وفحصه واختباره. فبمجرد أن يتم التحقق من النطاق، يمكنك المضي قدماً نحو العنصر التالي من المشروع.

وبعد القبول الرسمي للنطاق (التحقق من النطاق)، يحدث التحكم في تغييرات النطاق. ومن المحتمل أن التغييرات سوف تحدث بعد أن يكون المشروع تحت التنفيذ. وهذه المرحلة تؤثر على العوامل التي تصنع تغييرات في النطاق لضمان أن تظل هذه التغييرات مفيدة ونافعة.

ونظام التحكم في التغييرات يشمل:

- ✓ إدراك الحاجة إلى التغيير.
- ✓ مراجعة جميع التغييرات المطلوبة.
- ✓ التأكد من أن أي تغيير يكون نافعاً ومفيداً.
- ✓ تقييم مزايا التغيير المطلوب.
- ✓ تحديد البدائل التي يمكن أن تحقق نفس النتيجة.
- ✓ تحديد جميع المهام المتأثرة.
- ✓ تحليل هذه المهام وكيفية تأثيرها على أداء المشروع فيما يتعلق بالوقت والمال والنطاق.
- ✓ الموافقة على الطلب أو رفضه.
- ✓ نقل التغييرات التي تمت الموافقة عليها إلى جميع حاملي الأسهم.
- ✓ تغيير أسس رصد ومتابعة الأداء.
- ✓ تحديث عملية تحديد نطاق المشروع.
- ✓ تطبيق وإجراء التغيير.
- ✓ توثيق التغيير.

ومن المهم جداً أن يتم توثيق جميع جوانب التغيير من قبل العميل قبل حدوث التغيير. والاتفاق ينبغي أن يعطي تفاصيل ليس فقط بشأن التغييرات التي هناك حاجة لحدوثها، ولكن أيضاً بخصوص الكيفية التي سيحدث بها كل تغيير وأثر التغيير على النطاق ككل.

جيب روردان وضع تخطيطاً انسيابياً لوصف عملية التحكم في التغييرات. فمن الأيسر أن تنظر إلى الكيفية التي ينتقل بها القرار خلال الأسئلة الممثلة بنقاط على الرسم البياني، وهذا يجعل عملية التحكم في التغييرات تبدو أكثر بديهية.

وبمجرد أن يتم تحديد الحاجة إلى التغيير، فإن طلب التغيير يحتاج إلى أن يتم مراجعته. فإذا اعتبرت مسألة القيام بالتغيير المقترح في هذا الوقت فكرة سيئة، يتم تسجيل المشكلة لكن لا يوضع ترتيب أو نظام للتغيير أو يبنى على أساسه. وإذا اعتبر هذا التغيير فكرة جيدة في هذا الوقت، فلابد من تحديد ما إذا كان التغيير الوشيك سيؤثر على خطة المشروع. وإذا لم يكن سيؤثر على خطة المشروع، يمكنك المضي قدماً وإحداث التغيير. وإذا كان سيؤثر على الخطة، ينبغي تقييم التأثير وتحديده بوضوح، ولابد من إعداد ترتيب أو نظام للتغيير يلخص جميع التغييرات المتوقعة، وبعد ذلك لابد من الموافقة على هذا النظام الجديد للتغيير قبل إحداثه.

الجدول الزمني للمشروع

لكي تتكيف مع أشياء من قبيل تغييرات النطاق، ينبغي أن تتأكد من أن هناك جدولاً زمنياً قوياً للمشروع. وعملية الجدولة الزمنية للمشروع تحتاج إلى أن تكون متضمنة لتحديد الأنشطة ووضع تسلسل للأنشطة، وتقدير مدة كل نشاط، وتطوير الجدول الزمني، وضبط الجدول الزمني.

ومن أمثلة الوسائل الأساسية المستخدمة من أجل الجدولة الزمنية مخطط جانت، وطريقة المسار الأساسي، وطريقة بيرت (طريقة تقييم ومراجعة البرنامج). وطريقة المسار الأساسي وطريقة بيرت بمثابة وسيلتين مؤثرتين يمكن أن تساعداك على الجدولة الزمنية للمشروعات المعقدة وإدارتها. لقد تم وضعهما في الخمسينيات للتحكم في مشروعات الدفاع الضخمة ومنذ ذلك الحين يتم استخدامهما بصورة روتينية.

ومخطط جانت ببساطة يعطي صورة مرئية للأنشطة الأساسية المتضمنة في مشروع، والمرتبة بصورة تجعل الناظر إليها يبصر العلاقات القائمة على الزمن والخاصة بالأجزاء المكونة للمشروع. والشكل ١١-٣ يعطي مثالاً لمخطط جانت وهو يعرض الأنشطة المتضمنة في عملية شراء وتطبيق نظام برنامج كمبيوتر محاسبي جديد.

وطريقة المسار الأساسي تساعدك على التخطيط لجميع المهام التي لابد من إنجازها وإكمالها كجزء من أي مشروع، وهي تعد بمثابة أساس لكل من عملية إعداد الجدول الزمني والتخطيط للموارد. فعندما تقوم بإدارة مشروع معين، هذه الوسيلة يمكن أن تساعدك في رصد ومتابعة إنجاز وتحقيق أهداف مشروعك. كما أنها تساعدك أيضاً على إدراك المواضع التي

	مارس	أبريل	مايو	يونيو		يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	—	يناير	يونيو	ديسمبر	الشخص/الفريق المسئول
				الأسبوعان 2-1	الأسبوعان 4-3									
تقييم الحاجات والمهام التي ستؤديها برنامج الكمبيوتر الجديد	*													جون/فريق المحاسبة والمديرين
بحث البرامج المتاحة في السوق	*													فريق المحاسبة
طلب عروض من بائعي برامج الكمبيوتر		*												جون
تقييم العروض			*											جون/فريق المحاسبة
إعادة تقييم الحاجات مع أخذ سمة البرامج المعروضة في الاعتبار			*											جون/فريق المحاسبة والمديرين
الاختيار			*											جون/فريق المحاسبة والمديرين
تثبيت البرامج				*										سام/فريق تكنولوجيا المعلومات
تدريب طاقم العمل على استخدام البرامج				*										سام/فريق تكنولوجيا المعلومات

شكل ١١–٣ نموذج لمخطط جانت

يمكنك أن تتخذ فيها إجراءً معيناً كي تعيد المشروع إلى مساره الصحيح إذا حدث وأخفق أو انحرف عن مساره.

وطريقة المسار الأساسي الحاسم مفيدة لأنها:

- ✓ تحدد المهام التي لابد من إنهائها في الوقت المحدد من أجل أن يتم إنهاء المشروع بأكمله في الوقت المحدد.
- ✓ تحدد المهام التي يمكن تأجيلها إذا لزم الأمر عندما تكون هناك حاجة إلى توزيع وتخصيص الموارد لجوانب أخرى لمزيد من العمل من أجل تعويض ما لم يتم إنجازه من مهام.
- ✓ تساعد في تحديد أقل مدة زمنية مطلوبة لإكمال المشروع.

وأسلوب أو طريقة بيرت هي صورة من صور طريقة المسار الحاسم وهي تتبنى رؤية للزمن أكثر تشككاً إلى حد ما. فحتى تستخدمها، تقوم بتقدير أقصر وقت يمكن أن يستغرقه النشاط، وأطول وقت يمكن أن يستغرق إذا استغرق النشاط وقتاً أطول مما هو متوقع.

والجدولة الزمنية للمشروع يتم من خلالها تحليل المشروع إلى مهام أصغر يمكن إنجازها على نحو أيسر. كما أنها أيضاً تحدد علاقات كل مهمة بالمهام الأخرى. إنها تظهر بتفصيل كامل الإجراءات التي ينبغي اتخاذها حتى يتم إنجاز المشروع. ثم هي بعد ذلك تضمن الترتيب أو التسلسل المطلوب من خلال استخدام معلومات عن مدة النشاط والقيود الخارجية التي يمكن أن تتواجد. وأخيراً، تضمن الجدولة الزمنية للمشروع إنجاز المهام قبل مواعيدها النهائية مع أخذ القيود التي تم تحديدها في الاعتبار كالعمالة والخامات وغير ذلك من الموارد.

ميزانية المشروع

الخطوة التالية هي تحديد ميزانية المشروع. وتقديرات ميزانية المشروع يمكن معرفتها من خلال استخدام عدد متنوع من الأساليب التي تتراوح بين التقدير أو حساب الصرف القائم على التجربة والمعرفة، والنماذج المالية المعقدة. والتقدير التفصيلي الدقيق للتكاليف أمر ضروري بمجرد أن تحظى فكرة المشروع بالموافقة. والتقدير الخاص بالتكاليف سوف يصبح بمثابة معيار لجعل تكاليف المشروع معتدلة وملائمة ويمكن استخدامه من قبل العميل والفريق الإداري ومدير المشروع وفريق إدارة المشروع.

أيضاً تساعد الميزانية التفصيلية والدقيقة في التنبؤ بالتمويل اللازم وفي أي مرة ستكون هناك حاجة إليه. ومع نمو المشروع، فإن المعلومات الخاصة بالتكاليف سوف يتم استخدامها أيضاً كي تسهم في الرقابة على المشروع ورصد ومتابعة سيره ومدى تقدمه، وتحديد المشكلات المحتملة، وإيجاد الحلول.

وحساب الميزانية ليس هو الأمر الصعب. فجميعنا يعرف أنها مجرد مسألة جمع وإضافة أرقام وأعداد ربطناها بتكاليف أداء المهام المختلفة. الحيلة تكمن في أن تكون هذه الأرقام دقيقة بقدر الإمكان قبل أن يتم إنفاق النفقات. إذن، فيما يتعلق بعملية وضع الميزانية، سوف يتم إنفاق معظم الوقت على مصدر المعلومات الخاصة بالميزانية.

أول شيء ينبغي التفكير فيه هو تكاليف العمالة الداخلية. أكثر الأخطاء التي ترتكب دون قصد أثناء عملية إعداد الميزانية هو تجاهل تكلفة هيئة العاملين الداخلية. يمكن التوصل إلى هذه التكلفة من خلال استخدام نموذج التخطيط التفصيلي لتحديد مقدار الوقت المطلوب من كل موظف كي يؤدي المهمة الخاصة به. ويمكنك الاستفادة هنا من معرفة معدل ساعات

عمل الموظفين. وبالرغم من أن هذا المعدل (وما يقابله من أجر) يختلف من موظف إلى آخر، يمكنك أن تطلب من قسم الشئون المالية أن يزودك بما تريده من تقديرات محاسبية بهذا الصدد، عن طريق حساب متوسط تكلفة كل موظف بالنسبة للشركة. وبالطبع هذا يتضمن التكاليف الخاصة بالأجور والحوافز والمزايا والمصروفات العامة (من كهرباء ومياه وخلافه). ومعظم الأقسام المالية بالشركات تحتفظ بهذا المعدل في سجلاتها، لذلك ليس ضرورياً أن يتم حسابه وإعادة حسابه من وجهة نظر مدير المشروعات.

والحصول على التكلفة الدقيقة للمعدات والأجهزة الداخلية المستخدمة يمكن أن يكون أكثر تعقيداً. فإذا كنت ستشتري وتستخدم معدات وأجهزة لمشروع واحد، فمن السهولة بمكان أن تضيف مباشرة تكلفة كل معدة أو جهاز وإضافة ذلك إلى الميزانية. لكن إذا كنت سوف تستخدم أو تشتري معدات وأجهزة سيتم استخدامها في مشروعات عديدة، ينبغي أن تستخدم أسلوب سعر الوحدة لتقدير كم المعدات التي سوف يتم استخدامها من أجل مشروع معين. إحدى طرق القيام بهذا هي قسمة التكلفة على مدار الفترة الزمنية للاستخدام المتوقع. هل تتوقع استخدام المعدات والأجهزة في ٥ مشروعات؟ ١٠؟ ٥٠؟ بناءً على هذه الافتراضات، يمكنك أن تصل إلى تكلفة أو سعر الوحدة، أو متوسط تكلفة استخدامها في الساعة، وسعر الوحدة يمكن تطبيقه على تقدير المشروع.

وتكلفة العمالة الخارجية وتكاليف المعدات والأجهزة عادة ما يمكن تحديدها بشكل أيسر وأبسط. وهذا يرجع إلى أن المتعاقدين أو المقاولين يكونون قد قاموا بالفعل بحساب التكاليف والنفقات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات في وقت مبكر. وأحياناً يمكن التفاوض بشأن الأسعار. وغالباً ما يقوم المقاول أو المتعاقد معك بتدوين تكاليف العمالة والأجهزة والمعدات في العقد مفصلاً حجم العمالة والمعدات والأجهزة والخامات التي يمد بها المشروع. وبمجرد أن يتم تحديد هذا، يكون كل ما عليك القيام به هو إضافة التكلفة الكلية إلى ميزانيتك.

وأخيراً ينبغي أن تأخذ في الاعتبار تكلفة الخامات. وتكلفة الخامات سوف تتنوع بشكل كبير بناءً على طبيعة المشروع الذي تقوم به. فقد تكون تلك الخامات هي المواد المطلوبة لتشييد مبنى أو هي المواد المطلوبة لتصميم برنامج كمبيوتر. أيضاً فإن النسبة المئوية لجملة التكاليف المتصلة بالخامات تتنوع بشكل كبير هي الأخرى. أول مكان يمكن البحث فيه عن التكاليف المتوقعة للخامات هو كراسة مواصفات المنتج أو خطة الخدمة.

وبمجرد أن يتم تحديد الجدول الزمني وكذلك تكاليف المشروع، يمكنك أن تضع تصوراً للتدفق النقدي. وهنا أيضاً يكون من المهم إدراك أن تقدير التكاليف التي تدرج في الميزانية

هو مسئولية جميع المساهمين في المشروع. وهذا الاتجاه التعاوني يتمخض عن نتائج أكثر دقة ويساعد في التقليل من جوانب الغموض والشك فيما يتعلق بالمشروع.

إدارة المخاطر

بعد ذلك، يأتي الوقت لإدارة مخاطر المشروع. ليس الكثيرون من مديري المشروعات هم الذين يدركون أن إدارة المخاطر مسئوليتهم الأساسية، لكنهم ينزعون إلى القيام بهذا دون حتى مجرد التفكير فيه. إدارة المخاطر هي العملية الشاملة التي يتم خلالها تحديد أثر أحداث غير أكيدة والسيطرة عليه والتقليل منه إلى أدنى درجة ممكنة. وهدف برنامج إدارة المخاطر هو التقليل المنظم للمخاطر بواسطة مجموعة من الأنظمة والأساليب من أجل زيادة احتمال تحقيق أهداف المشروع. في الحقيقة، وكما يعرف مديرو المشروعات، إدارة المشروعات ترتكز في الأساس على إدارة المخاطر. وكما ذكرنا من قبل، يتم التقييم والاحتياط للعقبات الخارجية عند تخطيط المشروع.

وتحديد المشروع يأخذ في الحسبان الكثير من أنشطة إدارة المخاطر. وتحديد المشروع يعطي صورة للأهداف والقيود المستقبلية بخصوص المشروع. وفي هذه العملية يكون من الضروري تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها مشروعك. ينبغي عليك تحديد مصادر المخاطر في مشروعك. وبعد ذلك يتعين عليك أن تعد استجابة لكل طارئ من خلال فحص ومراجعة الضرر المحتمل ودرجة احتمال حدوث هذا الطارئ. وأخيراً، ينبغي عليك تطبيق الاستراتيجيات التي تضعها كاستجابة وأن تقوم برصد تأثير تلك التغييرات على مشروعك حال حدوثها. فإذا كانت هناك حاجة إلى إحداث بعض التغييرات، فتأكد أيضاً أن جميع المساهمين على علم بالموقف وبما يحدث من تغييرات.

وفي نهاية هذه العملية ككل، تصل إلى خطة مشروع قوية. لقد حددت العاملين والموظفين المطلوبين أو الأساسيين؛ والمخاطر الأساسية بما فيها من قيود وافتراضات (وخططت استجابة لكل منها)؛ وخطط إدارة الجدول الزمني والنطاق؛ ومخطط المشروع؛ ووصفاً لطريقة أو استراتيجية إدارة المشروع؛ وبيان النطاق الذي يتضمن المهام الجزئية للمشروع التي ينبغي إنجازها؛ وأهداف المشروع؛ وهيكل تحليل العمل حتى تصل إلى المستوى الذي عنده تمارس سيطرتك على الأمور؛ وتقديرات التكاليف، وتواريخ البدء المجدولة، والتكليف بالمهام والمسئوليات التي يتمخض عنها هيكل تحليل العمل؛ وأسس قياس الأداء بالنسبة للجدول الزمني والتكلفة؛ وأخيراً المعالم الرئيسية والتواريخ المستهدفة لكل منها.

تقدير المشروع

رغم أن التقدير يعني في الأساس القيام بمحاولة من أجل التنبؤ بالمستقبل ومحاولة التنبؤ بالوقت والمال الضروريين لإحداث النتيجة المقررة، إلا أنه من المهم بالنسبة لمساهميك أن تحسن التقدير بدقة للوقت الذي سيتم فيه المشروع وما الذي ستكون هناك حاجة إليه لضمان اكتمال المشروع وإنجازه. وهذا يعني أن تشرك الأشخاص الملائمين كي يعينوك على تقدير المشروع، والقيام بهذه التقديرات والتقييمات بناءً على الخبرة الشخصية أو المؤسسية، واستغراق الوقت وبذل الجهد المطلوب من أجل تقديرات جيدة.

إحدى الطرق المستخدمة في التقدير تسمى التقدير المرحلي. هذا يعني أن الالتزامات الخاصة بالتكلفة والجداول الزمنية ينبغي أن يلتزم بها من أجل مرحلة واحدة فقط من المشروع في كل مرة. ومن غير المدهش أن طريقة التقدير هذه هي المفضلة لدى مديري المشروعات لأنها لا تتطلب تحديد الخط الزمني للمشروع والتكاليف ككل في وقت واحد، والذي يعد أمراً غير واقعي بالنسبة للبعض، فهم يفضلون أن يقيموا المراحل المستقبلية للمشروع على أساس الكيفية التي تسير بها المرحلة الأولى أو المرحلتان الأوليان منه. فالغموض الذي يواجهه أي مشروع في البداية يتلاشى مع سير وتقدم العمل فيه. وهذه الطريقة في التقدير تتم من خلال القيام بتقدير عام بالنسبة لدورة حياة سير المشروع ككل، مع تقدير تفصيلي للمرحلة الأولى من المشروع.

ونهاية المرحلة الأولى تعني أيضاً أول ظهور لمخرج أو بوابة مرحلية. والبوابات المرحلية تشير إلى القرارات الخاصة بتقييم ما إذا كان ينبغي الاستمرار في تنمية المشروع. أيضاً فإن بلوغ البوابة المرحلية الأولى يعني بداية الدورة والمرحلة الثانية من التقدير. وبمجرد أن تنجز أو تنتهي المرحلة الأولى تماماً، يتم القيام بتقدير عام آخر، مع تقدير تفصيلي للمرحلة الثانية. ويستمر الأمر على هذا المنوال، ومن خلال هذه العملية، يصبح التقدير الشامل أكثر وأكثر دقة ويتطلب كل مرحلة تقييماً حتى تستمر.

طريقة أخرى تستخدم في تقييم المشروع وهي تسمى التقدير التقسيمي أو من أعلى إلى أسفل. وفي هذه الطريقة يتم تقدير المشروع ككل ثم يتم تخصيص نسبة من المشروع لكل واحدة من المراحل والمهام الخاصة بالمشروع. وهيكل تحليل العمل يمكن أن يوفر تحليلاً جيداً وقوياً من أجل استخدام هذه الطريقة في التقدير.

وحتى تتسم هذه الطريقة بأعلى مستوى من الدقة، يتطلب الأمر في المقام الأول أن يكون تقدير المشروع ككل صحيحاً؛ هذا وإلا أصبحت تقديرات المشروع بالنسبة للأجزاء الأصغر غير دقيقة. وثانياً، فإن التقسيم النسبي يقوم على أساس معادلة أو صيغة مستمدة من المعلومات/الخبرة التاريخية لمشروعات أخرى مشابهة. ولهذا السبب يكون من الضروري أن تكون المشروعات السابقة مشابهة جداً للمشروع الحالي. وهذه الطريقة قلما تكون بنفس دقة الطريقة المتجهة من التفاصيل إلى العموميات أو من أسفل إلى أعلى، لكنها يمكن أن تكون قيمة عند تقييم مدى جدوى اختيار مشروع ما والاستمرار فيه.

والتقديرات المعيارية يتم القيام بها عندما توضع وحدة عمل أساسية كي تستخدم كمعامل ضرب لتقدير حجم المشروع ككل. والتقديرات مفيدة من أجل تحديد نطاق المشروع ككل أو تحديد التكلفة على مقياس أصغر ثم تطبيق ذلك على المشروع ككل. ويتم وضع التقديرات من خلال استخدام معلومات تاريخية للمدة التي استغرقها شيء ما أو الموارد التي تم استخدامها، وهو يتطلب ممن يقوم بعملية التقدير أن يضع معادلة معيارية. والمعادلة القياسية أو المعيارية تأخذ في الحسبان متغيرات معينة يمكن أن تظهر أثناء العمل أو التنفيذ. هل ستكون العملية أسرع أم أبطأ في أوقات مقارنة بأوقات أخرى بسبب الإجازات والتأثيرات الموسمية أو المشروعات الأخرى التي هناك حاجة للعمل على إنجازها؟ هل سيكون هناك نقص أو فائض في الخامات لأي سبب من الأسباب؟ والتقديرات المعيارية أو القياسية تكون أكثر دقة عندما يتم القيام بها على المستويات الأدنى، لكن يمكن أن تظل مفيدة عند استخدامها في قياس الحسابات والتقديرات الضخمة والعامة. والتقديرات القياسية أو المعيارية تكون أكثر فائدة عند استخدامها أثناء مرحلة تشكيل دورة حياة منتج لأنها تتيح لك أن تقوم بتفصيل مواصفات المنتج، وهذا يساعد في التوصل لتقديرات أكثر دقة.

وأدق نوع من التقديرات هو التقدير من أسفل إلى أعلى (من التفاصيل إلى العموميات). لكن هذا النوع يتطلب أكبر قدر من العمل لأنه يقوم بتقدير جميع المهام التفصيلية كل على حدة ثم إضافتها جميعاً وربطها لتشكيل المشروع ككل. وبالرغم من أن هذه الطريقة هي أكثر أشكال التقدير دقة، فإن مستوى التفصيل عادة ما لا يكون متاحاً في بداية المشروع، لذلك فإنه من الأفضل استخدامها من أجل بناء تقديرات مرحلية تفصيلية.

فريق المشروع

أثناء مرحلة التقدير، من الضروري أن تعرف مجموعة المهارات الخاصة بالفريق الذي ستعمل معه. ينبغي أن تعرفهم شخصياً، وأن تكون قادراً على طلب المساعدة منهم. أيضاً من المهم أن تتأمل أي نوع من التكنولوجيا سيكون مطلوباً لإكمال المشروع. هل يعتمد على تكنولوجيا حديثة؟ وهل ستكون في حاجة إلى أن يكتسب أعضاء فريقك مجموعة مهارات جديدة من أجل الاستعداد لهذه التكنولوجيا؟ ما مدى فعالية التكنولوجيا الجديدة التي سوف تستخدمها.

أفراد الفريق الذين سوف تعمل معهم وتقوم بإدارتهم هم العنصر الحاسم والمهم في العملية ككل. إنها مسئولية مدير المشروعات أن يقوم بتحفيز وتوجيه الفريق لإنجاز وإتمام المشروع الحالي. وهذا قد يضطر القائد إلى أن يقوم باستخدام عدد متنوع من الأساليب الإدارية من أجل تشكيل وتنمية جماعة متماسكة. أيضاً فإن التغيير الحادث في العملية ينبغي أن يتم إدارته بالكيفية المناسبة. وإدارة إجراءات تنفيذ المشروع تتطلب وعياً مستمراً بمهام المشروع الجزئية التي ينبغي أداؤها، وأهداف المشروع، والجدول الزمني للمشروع، وتكاليف المشروع، والجودة. ورصد ومتابعة كل هذا سوف يتيح لمدير المشروع أن يقيم بسرعة الأوقات التي ينحرف فيها الفريق عن الخطة الأصلية ويتيح للمدير أن يعيد الفريق إلى مساره الصحيح.

ومديرو المشروعات أمامهم مهمة ضخمة، إذ يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على تحديد وإدارة الجودة في المشروع بأكمله. وينبغي عليهم أن يكونوا قادرين على تحديد متطلبات الموارد البشرية بدقة وأن يكونوا قادرين على إدارتها. وينبغي أن يعرفوا الكيفية التي بها يضعون ويديرون عملية تخطيط المشروع والتكاليف باستخدام الأساليب التي تمت مناقشتها في هذا المثال. أيضاً ينبغي أن يكون مديرو المشروعات فعالين في التواصل مع جميع المساهمين –الإدارة العليا، وأفراد الفريق، والعملاء، والمصادر الخارجية، وما إلى ذلك– كما أنهم يحتاجون إلى أن يكون لديهم علم ووعي بالأساليب الإدارية الخاصة بالتوريد والتعاقد.

لكن أكثر القادة نجاحاً يشكلون فرقاً بارزة وفائقة. والفريق الناجح تربط بين أفراده روابط وعلاقات كثيرة، وهناك تواصل دائم وارتياح كبير بين هؤلاء الأفراد. من المهم ألا تبالغ في ثقتك واعتمادك على شخص واحد بحيث تزوده بمعلومات حساسة، وواضعاً المشروع في مهب الريح من خلال تركيز البيانات والمعلومات عند الشخص وحده. وكما أنه من المهم ألا تبالغ في اعتمادك على شخص واحد، من الضروري ألا يكون هناك شخص ما يبطئ من عملية التواصل أو صنع القرار. من الأفضل إتاحة الفرصة للندوات من أجل اجتذاب المصادر والموارد التي

تخدم أهداف صنع القرار. وفي النهاية، ينبغي أن تبذل جهداً للنظر خارج أفكارك الشخصية في محاولة للتحقق من منظور آخر لما يحدث من أمور. فالقيادة السليمة للمشروعات تعني النظر خارج اهتماماتك وتصوراتك ومحاولة التعامل مع المشروع من منظور محايد. قد يبدو هذا الأمر سهلاً، لكنه أكثر صعوبة مما تتصور.

وفي محاولة من أجل التواصل بفعالية، ينبغي أن يجعل فريق العمل المسؤوليات والمهام والمواعيد النهائية واضحة تماماً منذ البداية. هم في حاجة للتأكيد على أهمية التواصل مع جميع المساهمين من مديرين وعملاء خلال تنفيذ المشروع بأكمله. وينبغي أن تحدد التوقعات، كما ينبغي إدارتها بفعالية خلال العملية بأكملها بحيث يتم تقليل المفاجآت أو الإحباطات إلى أدنى حد ممكن. أيضاً من المهم أن يتم اختتام المشروع بشكل لائق.

إعطاء تقرير نهائي

إعطاء التقرير النهائي عن المشروع من المحتمل أن يكون أكثر الأمور عرضة للتجاهل في إدارة المشروعات. فعندما يكتمل المشروع، يكون من المغري ترك المنتج النهائي يتحدث عن نفسه. لكنه وجد أن الاهتمام بمرحلة اختتام المشروع يمكن أن يعود على مديري المشروعات بعوائد كثيرة. واختتام مشروع يمكن أن يكون بالنسبة للمساهمين بمثابة إنهاء ووقف للعمل بالمشروع ويمكن أن يكون أيضاً بمثابة فرصة ممتازة للتعلم. إنه يتيح فرصة تأمل المشاركين فيه للتعرف على الكيفية التي كانوا ينظرون بها إلى العملية. ما الذي يمكنك تغييره/تحسينه في المرة القادمة بصفتك مدير مشروعات؟ هل تعلمت أي شيء عن الكيفية التي تمت بها عملية التقدير؟ وماذا كان رأي المشاركين فيما تم، وما الجوانب التي شعروا بأنها أنجزت على نحو جيد؟

إحدى الطرق التي تمنع بها ظهور نقاط التعلم تلك في وقت واحد في نهاية المشروع هي أن تقوم بقياس سير العمل في المشروع. ويطلق على هذا الأمر الرقابة على المشروع. أحد جوانب الرقابة الناجحة على المشروعات هو توفر مقاييس لأداء المشروع. وهذه المقاييس ذات دلائل مهمة ومفيدة عند الانتهاء من إنجاز المهام. إنها تساعدك على قياس مدى ما حققت من مهام كنت تتوقع تحقيقها بحلول تواريخ معينة تم تحديدها مسبقاً.

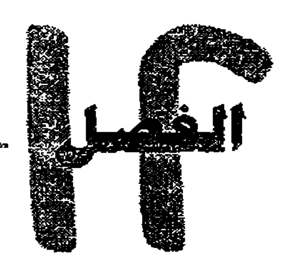
أيضاً يمكنك استخدام مقياس يطلق عليه تحليل القيمة المكتسبة، والذي يعد طريقة لقياس أداء المشروع. وهذه الطريقة تأخذ في الاعتبار التكاليف المخطط لها والتكاليف الفعلية

الخاصة بكل المهام التي تم إنجازها ومقارنتها. إنها تضم التكلفة إلى حالة الجدول الزمني لإعطاء صورة حالية كاملة للمشروع. وأيضاً هي تشير إلى حجم الميزانية الذي كان ينبغي إنفاقه في ضوء كم العمل الذي تم إنجازه إلى الآن، والتكلفة المعيارية الخاصة بالمهمة أو المورد. وهناك طرق متنوعة لحساب القيمة المكتسبة في تقرير يأخذ في الحسبان متغيرات عديدة مثل التكلفة المخصصة بالميزانية للعمل الذي يتم أداؤه، والتكلفة الفعلية له، ونسبة التباين في التكلفة، وتقديرات إنجاز العمل وإنهائه.

موجز

إدارة المشروعات ببساطة تدور حول التخطيط. والتخطيط الملائم يمكن أن يكون معقداً إلى حد ما، وحتى يتم القيام به على نحو جيد فإن هذا يتطلب بحثاً في الأمور التي هناك حاجة للقيام بها من البداية.

وبالرغم من أن ممارسة إدارة المشروعات مرت عليها قرون عديدة، فإن الدارسين ومحترفي إدارة المشروعات لازالوا يدرسون الكيفية التي يمكن بها تحسين إدارة المشروعات. والتفاعل المباشر لابد منه بين فرق إدارة المشروعات وأفرادها حتى وإن كان كل منها في موقع. والمشروعات تتطلب قادة مدربين في كل من نطاق العمل والتكنولوجيا وأن يكون لدى هؤلاء القادة فرق تتشكل -إذا أمكن- من محترفي إدارة مشروعات مؤهلين. وهناك خيارات متنوعة وقيم ثقافية تزن وتقيم أساليب التواصل المختلفة والمهارات الخاصة بالتفاعلات الشخصية والعلاقات بشكل مختلف. ومدى الوعي بأساليب التواصل سوف يكون له تأثير على المستخدم النهائي والنتيجة النهائية للمشروع، لذلك فإنه من المهم أن تكون الخيارات واضحة من البداية.



نظم إدارة المعلومات

كيف أثرت نظم إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات هذا التأثير العميق على مجال الأعمال في السنوات العشر الأخيرة؟ وربما كان من الأفضل أن يطرح السؤال التالي: هل غيرت تكنولوجيا المعلومات من مجال الأعمال أم أن مجال الأعمال أوجد بالفعل تكنولوجيا المعلومات في السنوات العشر الأخيرة؟ من المدهش أنه إذا ألقينا نظرة على مجال الأعمال في التسعينيات، لوجدنا أنه بالفعل لم يكن يركز على التكنولوجيا بقدر ما كان يركز على المنافسة: فلقد كثف التركيز المستمر على زيادة الإنتاجية والكفاءة من حدة المنافسة وقاد الأعمال نحو التكنولوجيا. ومع ذلك، وكما تقول ديانا فاريل في مجلة "هارفارد بيزينس ريفيو" Harvard Business Review: "بسبب المشكلات في قطاع التكنولوجيا وحالته السيئة، يعتقد عدد لا بأس به أن تكنولوجيا المعلومات لم تغير أي شيء (في مجال الأعمال تقريباً)".

وأصحاب المشروعات أو المحترفون في مجال الأعمال يمكن أن يقولوا إن التكنولوجيا تلعب في الحقيقة دوراً محورياً في عمليات التشغيل اليومية. حقيقة، لم يعد حتى لبعض المشروعات وجود ملموس أو مادي لكنها موجودة فقط في الفضاء الإلكتروني. والتحول من الشركات والأعمال التي تدار من داخل الأبنية إلى شركات وأعمال إلكترونية أصبح أمراً ثابتاً لكن دور التكنولوجيا ونظم إدارة المعلومات لا يمكن إنكاره. في هذا الفصل، سوف نركز على إعطاء نظرة عامة وشاملة على أساسيات البيئة الفضائية الحالية والشركات والمؤسسات التي توجهها التكنولوجيا مع إعطاء نوع خاص من التركيز لنظم إدارة المعلومات.

نظم إدارة المعلومات

يمكن وصف نظم إدارة المعلومات بأنها أدوات ووسائل تساعد المديرين على تنظيم وضع القرارات من واقع بياناتهم ومعلوماتهم. وببساطة، فإن نظم إدارة المعلومات تساعد على التواصل. وليس من المدهش أنه لازال الناس بوجه عام ينجزون سوياً أكثر مما ينجزون وهم متفرقون، ولازال التصور القديم حول أهمية التعاون والتواصل هو أساس مجال الأعمال. وتسعى نظم إدارة المعلومات لجمع وتنسيق ونقل المعلومات إلى كم هائل ومتنوع من الناس بكفاءة. وسوف يتم لاحقاً في هذا الفصل وصف عدد من تطبيقات وأنواع شتى من برامج الكمبيوتر المصممة لمساعدتك على مزيد من التعاون والتواصل بشكل أفضل. أولاً، من المهم أن يكون لديك فهم قوي لمكونات أجهزة الكمبيوتر، حيث إنها بمثابة وسائل المعالجة والتواصل المستخدمة في نظم إدارة المعلومات.

المكونات الأساسية لأجهزة الكمبيوتر

مكونات أجهزة الكمبيوتر هي الوسائل والأدوات التي اعتدنا أن نراها عند النظر إلى الكمبيوتر: جهاز الكمبيوتر نفسه، والشاشة، وأجهزة الإدخال كلوحة المفاتيح، ومحرك الأقراص المرنة، ومحرك الأقراص المضغوطة، ومحرك أقراص الفيديو الرقمية، والفأرة، وما إلى ذلك. أيضاً هناك مكونات داخلية تخزن وتعالج البيانات التي يتم إدخالها في الأنظمة.

وهناك أنواع شتى من أجهزة الكمبيوتر، بدءاً من أجهزة الكمبيوتر العملاقة إلى أجهزة الكمبيوتر الشخصية الصغيرة. وأجهزة الكمبيوتر العملاقة أجهزة ضخمة تستخدم أساساً من قبل الشركات لإدارة عملية معالجة كم ضخم وهائل من البيانات؛ إنها قوية جداً وباهظة التكلفة جداً. وأجهزة الكمبيوتر الشخصية الصغيرة أو المساعد الرقمي الشخصي تتسم بصغر الحجم ويقل ثمنها يوماً بعد يوم، وهي تتيح للمستهلكين المنتظمين أن يتصلوا بحسابات البريد الإلكتروني، ودليل التليفونات، والألعاب، والكاميرات، وغير ذلك كثير.

برامج الكمبيوتر

القوة الحقيقية والاستفادة الفعلية مما يفعله الكمبيوتر ترتكز في الأساس على مهام البرامج التي يتم تثبيتها فيه. وأهم برامج الكمبيوتر هي أنظمة التشغيل التي تشغل جهاز الكمبيوتر والتي

من بينها ويندوز إكس بي، وويندوز ٢٠٠٠، ولينوكس، وماك أوس، ويونيكس. وجميع هذه الأنظمة توفر عمليات مختلفة نستطيع من خلالها تشغيل أجهزة الكمبيوتر واستخدامها والعمل عليها.

وبرامج الكمبيوتر توجه الكمبيوتر كي يؤدي مهام محددة مثل إعداد الجداول الإلكترونية/التقارير/النماذج المالية، أو إعداد شرائح العروض التقديمية، أو كتابه مستند على برنامج معالجة الكلمات. ومن برامج الكمبيوتر التي تستخدم في تطبيقات محددة برنامج مايكروسوفت وورد (معالجة الكلمات)، وباوربوينت (العروض التقديمية)، وإكسيل (الجداول الإلكترونية).

وإدارة المكونات المادية للكمبيوتر والبرامج المستخدمة في أي شركة مهمة صعبة لأنها تتطلب فهماً لمهام كل منها وفهماً لأغراضها.

دور مدير نظم المعلومات

بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة أو المحترفين، أنتم تقرءون على الأرجح هذا الفصل للتعرف على دور وهدف نظم إدارة المعلومات ومن ثم تصبحون مديرين لنظم المعلومات في شركاتكم ومشروعاتكم. ومدير نظم المعلومات هو الشخص المسئول في الشركة عن إدارة جميع المعلومات التي يتم جمعها من تطبيقات أجهزة الكمبيوتر وبرامجه المتنوعة والتأكد من أن تدفق المعلومات والتواصل كافٍ لتلبية احتياجات أهداف الشركة.

حدد مدير نظم المعلومات لشركة Insight Research Company الأدوار والمهام المختلفة لمدير نظم المعلومات. إنه المسئول عن تقييم مدى التناسب بين استراتيجية الشركة والتكنولوجيا المستخدمة لتطبيق تلك الاستراتيجية. كما أنه هو المسئول عن إجراء المقابلات الشخصية والتعيين وفحص ومراجعة مخاطر ومزايا تكنولوجيا المعلومات، ورصد ومتابعة الاستثمارات الضخمة، ومراجعة وتدقيق البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد عليها ومدى خطورتها، وتقديم النصح والتوجيه لموظفي تكنولوجيا المعلومات بخصوص قضايا وأمور استراتيجية محددة. وتلك ليست بالمهمة السهلة.

في مقالة Harvard Business Review، تشير ديانا فاريل إلى أن مدير نظم المعلومات ينبغي أن يكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة العشر التالية:

١. هل الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في معظم مبادراتها المهمة في مجال الأعمال؟

٢. هل معلومات الإدارة وحاملو الأسهم تتسم بأعلى درجة من الدقة والتكامل؟

٣. هل نستخدم التكنولوجيا لضمان استمرار نشاطنا؟

٤. هل نحقق أفضل العوائد مقابل نفقاتنا على التكنولوجيا؟

٥. هل رجال وسيدات الأعمال لدينا قادرون على استخدام وإدارة المعلومات والتكنولوجيا بفعالية؟

٦. هل نستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل الابتكار والتجديد والتعلم في مجال الأعمال؟

٧. هل نستفيد من إمكانيات الإنترنت في مجال الأعمال؟

٨. هل نطور من عملية تبادل خدمات تكنولوجيا المعلومات لنصل بها إلى أعلى مستوى؟

٩. هل لدينا شركاء تكنولوجيا المعلومات الملائمون؟

١٠. ماذا نتوقع من مدير نظم المعلومات؟

من المحتمل أن أحد هذه الأسئلة على الأقل تطرق إلى ذهنك أثناء سير العمل بمشروعك أو ممارسة مهنتك. سوف تساعدك المعلومات الواردة في هذا الفصل على الإجابة بشكل أفضل عن تلك الأسئلة وتصبح مدير نظم معلومات أكثر فعالية بالنسبة لمشروعك أو شركتك.

وظائف نظم إدارة المعلومات: أدوات لعرض البيانات في إطار منظم

مايكروسوفت وورد هو أحد البرامج الأساسية وهو يستخدم على نطاق واسع. إنه برنامج لمعالجة الكلمات يتيح للمستخدمين فرصة إدخال، وتخزين، واسترجاع، وتحرير، وطباعة، وعرض أنماط وأنواع شتى من المستندات. وهذه المستندات يمكن أن ترفق بسهولة برسائل بريد إلكتروني وترسل إلى مواقع شتى يعمل فيها المشاركون أو المتعاونون على نفس المستند. ومايكروسوفت وورد به أداة تحرير تتيح للمستخدمين العمل بشكل تعاوني من أجل تعقب واستيضاح التغييرات المدخلة على المستند دون تغيير اتساق المستند.

فمثلاً هذا الفصل تمت كتابته باستخدام برنامج مايكروسوفت وورد. فالمؤلف يكتب المحتوى أولاً؛ ويقوم المشاركون والمحررون بتغيير وتنسيق وتحرير المحتوى، وبعد ذلك يمكن أن يدمج المحتوى من هذا الفصل في إطار العمل ككل. في هذا الإطار، يعد برنامج وورد وسيلة فعالة في نظم إدارة المعلومات لأنه يسهل الطريقة التي يعمل بها المشروع. فكر في الوقت والجهد اللذين يتم توفيرهما لأنه مع هذه التكنولوجيا لمعالجة الكلمات يمكن أن يعرض المستند ويخزن وينقل ويتم العمل فيه وكذلك يمكن طباعته.

ولأن إمكانيات معالجة الكلمات الخاصة بهذا البرنامج في نمو وتقدم، تزداد إمكانية الاحتفاظ بملفات ورقية أقل؛ وهذا اتجاه نحو "مكتب بلا أوراق". وبالرغم من أننا رأينا اتجاهاً كبيراً نحو هذا الأمر، لا يزال الكثيرون من أصحاب الأعمال والمحترفين يشعرون بعدم الارتياح إزاء التخلص من النسخ الورقية بشكل كامل.

أحد تطبيقات برامج الكمبيوتر التي تستخدم على نطاق واسع برنامج "أدوبي". قد يكون أدوبي أكروبات مألوفاً لك، وهو أحد تطبيقات هذا البرنامج ويتيح للناس تحميل المستندات على الويب ويتيح للآخرين تحميل نفس هذه المستندات لديهم من الويب؛ لكن على العكس من مستندات وورد، التنسيق والمحتوى لا يمكن تغييرهما أو تبديلهما. ويتيح برنامج أدوبي للمستخدم إدخال المحتوى والقيام بتصميمه وتنسيقه بطريقة أكثر دقة وتفصيلاً من برنامج وورد فيما يتعلق بالمواد المطبوعة. وغالباً ما يستخدم تطبيق إصدار سطح المكتب من أجل وظائف مثل إنتاج النشرات الدعائية والرسائل الإخبارية وجداول الأعمال والتقارير.

وهناك تطبيقات أخرى مفيدة بالنسبة للمشروعات الصغيرة كبرامج الجداول الإلكترونية مثل مايكروسوفت إكسيل. فهذا البرنامج هو أداة ديناميكية وقوية جداً يمكن أن تنتج التقارير والجداول الإلكترونية التي يمكن أن يقوم المستخدم بمعالجتها والتعامل معها من خلال استخدام صيغ بسيطة كالإضافة والقسمة، ويستخدم البرنامج نماذج معقدة تربط الجداول ببعضها البعض، وتجعلها مواجهة للبيانات التي يتم معالجتها بسرعة ودون انقطاع، بناءً على احتياجات المشروع. والبرنامج يمكن أن يقوم أيضاً بحساب الإحصائيات وإجراء النماذج المالية، وابتكار أنواع شتى من الجداول والرسوم البيانية، وضبط الأداء. وبالرغم من أن كثيراً من الناس يخافون من الأرقام، يمكن للجداول الإلكترونية أن تبسط وتصنف المعلومات وتنسقها بطريقة سهلة. وبرامج الجداول الإلكترونية يمكن أن تبتكر أيضاً الرسوم الجرافيكية أو التخطيطية والبيانية من واقع البيانات التي تقوم بإدخالها. والرسوم الجرافيكية يمكن أن تضاف إلى مستندات معالجة الكلمات أو العروض التقديمية.

وقد غير تأثير البريد الإلكتروني من التواصل الشخصي والمهني. فالبريد الإلكتروني يوفر أداة تواصل سريعة يمكن أن تعرض المعلومات وتتيح التحديثات، وتنقل البيانات فوراً في أغلب الأحيان. ويتم استخدام البريد الإلكتروني للتواصل داخل وخارج الشركة؛ فهو قادر على نقل المستندات، والعقود والاتفاقيات المهمة من خلال استخدام مرفقات الملفات أو ببساطة إتاحة رسائل أساسية كإعادة التأكيد على اجتماع معين. ومن غير المدهش، أن برامج الكمبيوتر يتم ابتكارها لمساعدة المستخدمين على إدارة المعلومات التي تأتي من خلال بريدهم الإلكتروني. إحدى تلك الوسائل برنامج مايكروسوفت أوتلوك والذي يتيح للمستخدمين استقبال وإرسال وإدارة بريدهم الإلكتروني وجداول أعمالهم واتصالاتهم ومهامهم وملاحظاتهم ومذكراتهم. وتطبيقات البرامج مثل أوتلوك ثبت أنها تقلل من الأوراق وتقلل من الوقت المهدر في الاتصالات الهاتفية، وتؤثر إيجابياً على زيادة الإنتاج.

إحدى أسهل الطرق التي يمكن من خلالها أن تحدث أي شركة صغيرة تأثيراً كبيراً هي أن تبدو احترافية في جميع أشكال تواصلها مع المساهمين. ويمكن أن تقتنص فرصة جعل شركتك متميزة في المنافسة على غيرها من خلال أن يكون لديك عروض تقديمية بارزة ومميزة لا تقوم على مجرد جداول الأعمال والمذكرات ولكن تظهر بصورة مصقولة وقوية معروضة على الشاشة ومصاحبة لأفكارك. وهذا ما تتيحه التكنولوجيا. وكما تمت مناقشته في الفصل ١٠، فإن برامج العروض التقديمية مثل برنامج باوربوينت يتيح لك ابتكار العروض التقديمية ككل، وتزويدها بالرسوم الجرافيكية وقصاصات الفيديو والوسائل السمعية، والتأثيرات القوية والمثيرة للاهتمام، والتدريب المسبق على وسائل ضبط التوقيت. كذلك فإنها تتيح لك ربط النص بالوسائط المتعددة والتصميمات التي تكون متلائمة ومتسقة مع الصورة الاحترافية التي تود أن تنقلها.

إذا لم يستطع برنامج باوربوينت التعامل مع الوسائط المتعددة التي ترغب في استخدامها، فإن هناك تكنولوجيات يمكن أن تعمل على تكامل الوسائط –الصوت، الفيديو، الرسوم الجرافيكية، الحركة– وتحويلها إلى تطبيقات قائمة على الكمبيوتر يمكن عرضها وتبادلها مع الآخرين. ومن بين الاستخدامات الممتدة لأجهزة الكمبيوتر متعددة الوسائط العروض التقديمية الخاصة بالموظفين والعروض التقديمية الخاصة بالعملاء واستخدامها في المؤتمرات وفي الفصول الدراسية لبعض المؤسسات التعليمية الأكثر تقدماً. وبرامج العروض التقديمية لديها القدرة على لفت انتباه الجمهور وعرض الصور وزيادة فعالية التواصل بنجاح لا يضاهى عندما يتم استخدامها بفعالية.

تطبيق آخر مهم من تطبيقات البرامج يربط بين عرض المعلومات من خلال قاعدة بيانات مشتركة والتواصل عبر البريد الإلكتروني حتى يتعاون الموظفون أو المشاركون في المشروعات. وهذا التطبيق الجماعي يتيح للموظفين العمل سوياً في مستند واحد وفي نفس الوقت بينما يرون ما يقوم المشاركون لهم بتغييره لحظة بلحظة.

وكما الحال مع جميع هذه التطبيقات، فإنها تتيح للشركة زيادة نطاق وكفاءات أعمالها وأنشطتها. فبرامج الكمبيوتر تتيح للمستخدمين استخدام ونسخ وتحرير وعرض وتتبع البيانات بسرعة فائقة ثم نشر أعمالهم وإتاحة الوصول إليها. حقيقة يقول قانون ميتكالف إن استخدام التطبيقات مثل تلك التي وصفناها للتو يزيد بشكل كبير من عدد المستخدمين الذين يطبقونها. فمثلاً، البريد الإلكتروني يكون عديم الجدوى إذا كان من طرف واحد. فلقد زادت قيمة وأهمية البريد الإلكتروني بزيادة عدد مستخدميه الذين يستفيدون منه في التواصل وعرض المعلومات. من المهم أن تفكر في الكيفية التي يتواصل بها المساهمون في شركتك؛ ما التطبيقات التي يستخدمونها لفهم المعلومات التي تحتاج إلى عرضها؟ عند تقييم التكنولوجيات والتطبيقات، ينبغي أن تختار دائماً تلك التي يستخدمها أغلبية المساهمين أو المشاركين لك، إذا كانت توفر الوظائف المرغوبة، كي تضمن شمولية وفعالية مخرجات شركتك.

نظم المعلومات من أجل اتخاذ القرارات

نظم إدارة المعلومات تستخدم من أجل التواصل؛ لكن الهدف النهائي هو استخدام تلك الوسائل المساعدة في صنع قرارات أفضل. بهذه الطريقة، ينبغي أن تقوم برامج الكمبيوتر المستخدمة من أجل صنع القرارات الإدارية على خصائص وسمات الفرد، والمهمة التي يتم أداؤها، والكيفية التي يتم بها عرض المعلومات.

جين كاري وتشارلز كاكمار يوضحان العوامل المتنوعة التي تسهم في تحديد أي وسيلة تكنولوجية تعد الأفضل والأكثر تناسباً مع موقف معين من مواقف صنع القرار. وهذه الوسائل والعمليات لها وظائف وأهداف متنوعة، تتراوح بين إدارة العملاء من خلال برامج إدارة وتنظيم العلاقة مع العملاء، ووظائف إدارة المعرفة (عرض وتحليل "الذاكرة المؤسسية" للشركة)، والشحن وتتبع منتجات أو خدمات الشركة.

فأنظمة دعم القرار مثلاً هي أنظمة معلومات توفر بسرعة المعلومات والبيانات الملائمة التي تساعد الناس على اتخاذ القرارات من أجل اختيار مسار معين من الإجراءات. فمثلاً،

نظم دعم القرار قد تكون قادرة على إثارة موقف والتنبؤ بالمخرجات المتنوعة بناءً على متغيرات معروفة. فمثلاً ماذا سيكون عائد شركة طيران عندما يعرف العدد المحتمل لرحلات الطيران التي يتم القيام بها (مع وضع التأخيرات بسبب الطقس وغير ذلك من العقبات التي لا يمكن التنبؤ بها في الاعتبار)، وعدد المسافرين الذين سيكونون في كل رحلة، وعدد المقاعد التي يتم حجزها، وبأي ثمن، وما إلى ذلك. ونظم دعم القرار يمكن أن تأخذ في الحسبان جميع تلك المتغيرات وتعطي تصورات متنوعة عن الإيرادات تقوم على أساس المخرجات الممكنة. وهذه الوسائل يمكن أن تكون معقدة بحيث يصعب فهمها في البداية، لكنها ذات قيمة بالغة على المدى الطويل بسبب ما توفره من وقت وموارد مالية.

ونظم المعلومات التنفيذية تتيح للمديرين الوصول إلى قواعد البيانات الأساسية للشركة التي تستخدم بشكل خاص من قبل الإدارة العليا. وهذه النظم يمكن أن يتم تعديلها ومواءمتها مع مجال معين. فمثلاً، إليك وصفاً لأحد هذه النظم:

> هذا النظام هو أول نظام شامل لدعم القرار وهو مصمم من أجل الشركات الخاصة وحالات الطوارئ. يمكنك أن تضع تصوراً للنتائج المالية وتكتشف وتخفف من المخاطر غير المقبولة، وتحرز من الهياكل التأمينية، وتختبر استراتيجيات الاستثمار البديلة، وتخصص وتوزع رأس المال، وتتبين الموارد ذات القيمة في شركتك. لا تنفق وقتك في بناء النماذج، لكن أنفقه في صقل استراتيجياتك. اتخاذ القرارات المالية يتطلب تصورات موثوقة ودقيقة للاقتصاد بنطاقه الواسع والأسواق المالية. (أداتنا) هي أكثر مولدات السيناريوهات الاقتصادية شمولاً، وهي تدمج وتضمن دروس ومحاضرات الأمان الفردي، ومؤشرات التضخم، ومتغيرات الحالة واسعة النطاق. إنها تقوم بإعطاء نموذج للعلاقات التاريخية عبر الأسواق، من أجل محاكاة واقعية تتيح اختبارات للضغوط التي لا يمكن أن تحققها النماذج الأبسط.
>
> – دي إف أيه كابيتال مانجمنت إنك، (www.dfa.com)

تحدي الحماية من جرائم الكمبيوتر

كما أوضحنا سابقاً في هذا الفصل، يعد البريد الإلكتروني وسيلة بالغة القيمة والأهمية أوجدت مكاناً آمناً في بيئة عالم الأعمال اليوم، لكن ينبغي أيضاً ملاحظة أن البريد الإلكتروني له

قيود فيما يتعلق بالخصوصية والقرصنة والترشيح. فليس هناك فقط خطر تواجهه شركتك من خلال البريد الإلكتروني، لكن الجرائم الكمبيوترية وإرهاب الفضاء الإلكتروني والفيروسات كلها تمثل تهديداً لأنظمة التشغيل الخاصة بشركتك وأعمالك.

والملكية الفكرية هي أهم جانب في أي شركة أو نشاط، وهي لكونها أصلاً غير ملموس فإنه من الصعب جداً حمايتها. وكما أن برامج وأجهزة الكمبيوتر تقدم طرقاً فعالة للتواصل، فإنها تتيح منافذ لعرض معلومات غير مشروعة يصعب رصدها.

معهد الأمان الكمبيوتري Computer Security Institute أجرى دراسة في عام ٢٠٠٣ كانت لها نتائج مزعجة. فلقد أظهرت الدراسة أن ١٥٪ من الشركات لم تكن تعرف ما إذا كانت أنظمتها تم الهجوم عليها في العام السابق أم لا، وأن أكثر من تصف من قالوا إنهم تعرضوا لهجمات على أجهزتهم، لم يبلغوا أحداً أبداً عن ذلك. وكما أن رجال الشرطة يستطيعون بقوة القانون الرصد والسيطرة على الجريمة في الشارع، فهناك كذلك مسئولون عن مراقبة الجرائم الكمبيوترية والسيطرة عليها.

وبالرغم من أن الأمر يصعب تصديقه، تأمل حقيقة أن الموظفين أو أي أشخاص خارجيين يمكن أن يغيروا البيانات أو حتى يبتكروا بيانات في برامج الكمبيوتر لإنتاج معلومات غير دقيقة، أو مضللة، أو صفقات غير قانونية، أو لنشر الفيروسات. هناك أيضاً أناس يستطيعون الوصول إلى أجهزة الكمبيوتر من أجل مصلحتهم الشخصية أو معرفتهم غير المشروعة، أو فقط لمجرد أن يعرفوا ما إذا كانوا يستطيعون الدخول، وهذا ما يعرف بالقرصنة. ولكون القرصنة التي تتعرض لها أجهزة الكمبيوتر تحدياً صعباً، فلقد كانت السبب في بعض أخطر وأفظع الجرائم التي ارتكبت في مجال الأعمال على مدار السنوات العديدة الماضية. فأحد أساليب القرصنة والذي يطلق عليه حصان طروادة يتيح للقراصنة السيطرة على جهاز الكمبيوتر دون أن يعرف المستخدم والتعرف على كلمة المرور الخاصة بحساب أحد المستثمرين على الشبكة مثلاً. هذه موضوعات ومشكلات متعلقة بالأمان يتعين على العملاء والشركات أن يقوموا بمواجهتها لأن الاستثمار والصرافة وإدارة الأعمال المحاسبية على الشبكة أصبحت أمراً معتاداً.

وانتحال الشخصية، وغسيل الأموال الدولي، وسرقة الأسرار التجارية للشركات، وتدليس البيع بالمزادات، ومحاكاة مواقع الويب، والابتزاز الإلكتروني جميعها خطط تم تنفيذها في عام ٢٠٠٢ وتضمنت على الأقل ١٢٥٠٠٠ ضحية وأكثر من ١٠٠ مليون دولار. وهذه الجرائم لم تشملها الدراسة التي قام المعهد بإجرائها.

وفيروسات الكمبيوتر هي برامج تلحق نفسها سراً ببرامج أو ملفات كمبيوترية أخرى، وتقوم بتغيير أو تصدير أو تدمير البيانات. ولأن الفيروسات يتم نشرها غالباً من خلال البريد الإلكتروني، فمن المهم أن تعرف من المرسل قبل فتح الرسالة المرفقة. من الأفضل أن تستخدم برامج الحماية من الفيروسات حتى تتبين ما إذا كان المستند به فيروس أو ما إذا كان يتعين عليك حذف الرسالة ببساطة.

وليست اللجنة التجارية الفيدرالية بالولايات المتحدة هي وحدها المعنية والمهتمة بموضوع الفيروسات، ولكن شركة مايكروسوفت مع المباحث الفيدرالية، وSecret Service، والإنتربول أعلنوا جميعاً عن برنامج مكافأة لمبتكري مضادات الفيروسات في نوفمبر عام ٢٠٠٣. وتشارك مايكروسوفت في تمويل البرنامج لمساعدة وكالات السلطات التنفيذية في تحديد وتقديم من يطلقون الديدان والفيروسات المدمرة وغير ذلك من الأنواع الخبيثة من الشفرات والرموز على الإنترنت للعدالة.

وهناك جرائم أخرى متعلقة بالسرقة الفعلية لمعدات وأجهزة الكمبيوتر نفسها (الكمبيوتر الحضني والمساعد الرقمي الشخصي عرضة للسرقة بسبب حجمهما الصغير)، وكذلك استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في تزييف العملات أو غير ذلك من الوثائق الرسمية (جوازات السفر، والتأشيرات، والبطاقات الشخصية... إلخ)، واستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في التحميل غير القانوني لموسيقى وأفلام حقوق طبعها ونشرها محفوظة لأصحابها. مع هذا القدر الهائل من إمكانية ارتكاب الجرائم الكمبيوترية، ماذا يمكن أن يفعل أصحاب المشروعات الصغيرة لحماية أنفسهم؟

يقترح قسم Department of Homeland Security اتخاذ الخطوات التالية إذا كنت قلقاً من أن تتم مهاجمة أنظمتك وأجهزتك:

- ✓ عليك بالاستجابة الفورية.
- ✓ لا توقف عمليات النظام أو تغير في الملفات وتعبث بها ما لم تكن متأكداً من الإجراءات التي تتخذها.
- ✓ اتبع الإجراءات/السياسات المؤسسية.
- ✓ استخدم الهاتف في الاتصال.
- ✓ اتصل بفريق الاستجابة للأحداث الخاص بالاتحاد الائتماني.

- ✓ فكر في تنشيط عملية تحديد الاستقبال على كافة الخطوط الواردة.
- ✓ حدد نقاط الاتصال بمساعدة جهات الإرشاد والتوجيه العام، وفريق الاستجابة للطوارئ، وقوة تنفيذ القانون.
- ✓ قم بإعداد نسخ من الملفات التي قد يكون القراصنة قاموا بنسخها أو تركها.
- ✓ حدد نقطة اتصال أساسية للتعامل مع أدلة محتملة.
- ✓ لا تتصل بالأشخاص المشتبه فيهم.

إضافة إلى ذلك، فمن المهم أن تمنع وصول المستخدمين غير المصرح لهم بذلك إلى جهازك أو نظامك أو عرض بياناتك. كلمات المرور، وجدران النار، وبرامج التشفير جميعها مفيدة في هذا الأمر.

وأخيراً، من المهم أن تدعم بياناتك بنسخ احتياطية وكذلك أنظمتك الكمبيوترية تحسباً لتعرض نظامك لهجوم واحتياجك لاسترجاع واسترداد البيانات التي تم تغييرها أو تدميرها في العملية. وهناك كثير من الأنظمة والطرق لدعم بياناتك بنسخ احتياطية ولا يهم أيها تختار، لكن المهم أن تدعم بياناتك بنسخ احتياطية متسقة ودقيقة وعلى نحو مستمر.

الإنترنت والإنترانت والإكسترانت

لأن المشروعات والشركات المحترفة تقوم باستخدام التكنولوجيا ونظم إدارة المعلومات، فإنه أصبح من المهم ربط هذه الوسائل سوياً، وأولئك الذين يستخدمون وينتفعون من النظام في التواصل مع بعضهم البعض. وهكذا، فإن أجهزة الكمبيوتر في الشركة وأجهزة الكمبيوتر في الشركات الأخرى تشكل شبكات لتسهيل التبادل والتواصل.

ربما تكون قد سمعت شخصاً ما يشير إلى "الإكسترانت" من قبل واعتقدت أن هذا الشخص يعني بالفعل "الإنترنت" لأننا جميعاً نعرف أن هذا المصطلح هو ما يستخدمه معظم الناس لإيجاد وعرض المعلومات؛ لكن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الشبكات تتيح للناس الوصول إلى المعلومات وعرضها.

والإنترنت هي الوسيلة التي تستخدمها الشركة للاتصال بشبكة الويب العالمية والتواصل مع العملاء والعالم الخارجي الأوسع. وهذا التواصل يحدث من خلال البريد الإلكتروني أو مواقع الويب أو البحث، أو المعلومات العامة.

وشبكة الإنترانت الخاصة بالشركة من جهة أخرى لا تصل الشركة بالعالم الخارجي، لكنها تصلها بشبكة داخلية. وهذه الشبكة الداخلية تربط جميع أجهزة الكمبيوتر لإتاحة الفرصة لها للوصول إلى نفس محرك الأقراص الصلب ومن ثم تكون قادرة على عرض الملفات والمعلومات من موقع مركزي داخلي.

وأما شبكة الإكسترانت فتحدث عندما تتصل الشركة أو المؤسسة بشبكة من مختلف المساهمين والمشاركين كالموردين أو التجار أو المصنعين أو الموزعين. هذه شبكة يشترك فيها مجموعة منتقاة من الشركات والأعمال التي تعمل سوياً وتحتاج إلى عرض وتبادل المعلومات بسرعة لتخطيط وتنفيذ أعمالها بكفاءة.

وهذه الشبكات الأوسع تحدد المواقع التي يتم بينها تبادل وعرض المعلومات ومن يستطيعون الوصول إليها؛ وأهمية الشبكات الكمبيوترية الأخرى تكمن في أنها تحدد الكيفية التي يتم بها عرض وتبادل المعلومات.

شبكات الكمبيوتر وأهميتها

تتكون أجهزة الكمبيوتر من الأجهزة (المكونات المادية) والبرامج وأيضاً الشبكات. وشبكة الاتصال المحلية (LAN) لها القدرة على ربط أجهزة الكمبيوتر بالشبكة من موقع مادي معين في مكاتب الشركة وداخل مبانٍ مختلفة. وفي الموقع المحدد، يمكن أن يشترك الناس في أجهزة وبرامج النظام المقام في هذا الموقع.

لكن شبكات الاتصال المحلية تتغير، إذ إنها تتجه نحو التطبيقات اللاسلكية (WLAN) التي تعطي مزايا نظام الشبكات دون استخدام الكبلات والأسلاك. قبل أن تقرر الأفضل بالنسبة لشركتك، ينبغي أن تفكر في عدد نقاط الوصول اللاسلكية، ونوعية المعلومات/البيانات التي هناك حاجة لنقلها، والسرعة التي تحتاج إلى أن يتم نقل البيانات بها، والسرعة التي تتطلبها التطبيقات، والتغطية الحركية للتجوال، وهل سيكون النظام قابلاً للتحديث مع تقدم التكنولوجيا أم لا.

أيضاً ينبغي أن تضع في الحسبان أن سرعة شبكة WLAN كما تبدو لك عندما تشتريها قد لا تكون بالضرورة هي سرعة المنتج الحقيقية، لأن شبكة WLAN وسيط مشترك وتقسم معدل النقل المتاح بدلاً من إعطاء السرعات الخاصة بكل من الأجهزة المتصلة مثل الاتصال الهاتفي. هذا القصور يزيد من صعوبة فهم مقدار السرعة التي سوف تحتاج إليها في النهاية. ولذلك، من الضروري أن تحاول شراء نموذج قابل للتحديث.

ولأن الشبكات اللاسلكية تستخدم التكنولوجيا التي تعد شكلاً من أشكال بث المعلومات عبر الهواء، بدلاً من استخدام نظام من الأسلاك، فإن هذه الشبكات تتطلب الاهتمام بأمن مثل هذه الأنظمة. فعند اختيار نظام لاسلكي، فإن مقاييس الأمن الداخلي ينبغي تضمينها للتأكد من أن البيانات اللاسلكية لا يمكن سرقتها أو لا تتعرض للقرصنة من قبل القراصنة واللصوص.

ومعدل النقل أمر أساسي ينبغي أخذه في الاعتبار عند استخدام الأنظمة اللاسلكية. ضع في الحسبان أنواع المرور التي تستخدمها في الغالب عند تنقلك خلال الشبكة المحلية اللاسلكية؛ البريد الإلكتروني، والتخطيط السريع لموارد المشروع (ERP)، وتطبيقات التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD). وسرعات الشبكة تقل بشكل ملحوظ كلما تجول المستخدمون بعيداً عن نقاط الوصول الخاصة بهم، لذلك قم بتثبيت نقاط وصول كافية ليس فقط من أجل دعم جميع مستخدميك ولكن لدعم سرعات الاتصال التي يحتاجون إليها.

لكن الشيء المؤكد هو أنه مع مجيء الشبكات اللاسلكية، أصبح الاضطرار إلى الجلوس في مكان واحد متصلاً بحائط عبر الأسلاك أمراً آيلاً للزوال. وربما كان المكتب الافتراضي (الذي يوجد في الحقل دون مبنى يحويه) واقعاً في المستقبل القريب.

وهناك نوع آخر من الشبكات المستخدمة وهي الشبكات واسعة النطاق. وهذه الشبكات أكثر قوة وتأثيراً ولديها القدرة على ربط أجهزة الكمبيوتر في أماكن مختلفة من خلال المايكروويف أو الأقمار الصناعية أو الهاتف ويمكنها أن تربط سوياً منطقة جغرافية ضخمة. وهذه النوعية من الشبكات في نمو وازدياد، خصوصاً في قطاع المطاعم. فالمطاعم تستخدم تلك الشبكات كي يكون لديها شبكة خاصة افتراضية من أجل تحقيق تكامل سلسلة الإمدادات مع المهام المتعلقة بطلبيات الأطعمة عبر الويب والعاملين بالمطاعم. بل إن بعض المطاعم تستخدم هذه الشبكات من أجل التطبيقات الخاصة مثل السماح ببطاقات الائتمان. ومن أمثلة المطاعم التي تستخدم هذا المستوى العالي من التكنولوجيا شفيز، وماكدونالدز، وأربيز. وهذه المطاعم

تظهر أيضاً تفضيلاً لتكنولوجيا الأقمار الصناعية من أجل نقل البيانات والمعلومات، ويبدو أن هذا مثل اتجاهاً متنامياً في عام ٢٠٠٣ وفقاً لمزود خدمة الشبكة واسعة النطاق Spacenet. وهذا الأمر ليس مستغرباً لأن سرعة وموثوقية الأقمار الصناعية في تحسن مستمر.

لكن لازال النطاق رحباً وفسيحاً لمزيد من التطور في الشبكات واسعة النطاق. فهناك عروض جديدة كل يوم في الأسواق تبشر بظهور الكثير من التطبيقات ذات الكفاءة العالية والإمكانيات الفائقة. إنها تتسم بمزيد من قابلية القياس والضغط، وتحسن من أداء المواقع التجارية الإلكترونية التي يكثر زيارتها. لكن هذه التكنولوجيا الفائقة والقوية مكلفة. فهذه الأنظمة لها تكاليف تعتمد على مدى الضغط، والسرعة التي تحتاجها في مشروعك.

فئات نظم إدارة المعلومات

هناك ثلاث فئات رئيسية لنظم إدارة المعلومات: نظم معالجة الصفقات، ونظم الدعم الإدارية، ونظم أتمتة المكاتب.

والمصطلحات الثلاثة الأساسية وصفية. فنظم معالجة الصفقات تتعامل مع العمليات اليومية الخاصة بالشركة؛ فهي تجمع وتنظم البيانات والمعلومات من واقع أنشطة الشركة. ونظم الدعم الإدارية تُستخدم للإسهام في تحليل البيانات التي يتم جمعها وتنظيمها؛ فهي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات من خلال التنبؤ وإعداد التقارير وإجراء أنواع شتى من التحليلات. ونظم أتمتة المكاتب تسهل من التواصل بين الناس الذين يستخدمون نفس أنظمة التشغيل من خلال معالجة الكلمات والبريد الإلكتروني وأجهزة الفاكس وأنواع أخرى شتى من التكنولوجيا.

كيف تقوم الشركات بإدارة تكنولوجيا المعلومات لصالحها

قبل القيام بأي عمليات شراء، من الضروري أن تحدد أي التطبيقات أو تشكيلة التطبيقات التي تعد الأنسب والأفضل بالنسبة لشركتك أو مشروعك الصغير. وحزم التكنولوجيا ينبغي أن يتم التخطيط لها للتأكد من أن الوسيلة التكنولوجية الملائمة هي التي يتم استخدامها.

والخطوة الأولى في هذه العملية هي تقييم وتحديد أهدافك من استخدام التكنولوجيا. فكرة جيدة أن تقوم بجمع حاجات المسئولين التنفيذيين، ومديري تكنولوجيا المعلومات، وغيرهم من الموظفين الإداريين الذين سيكون لديهم حاجات أو أفكار عن التكنولوجيات المستخدمة؛ وهذا يمكن أن يساعد على التحول من وجهة النظر التقليدية المدفوعة بالنتائج إلى الرؤية الاستراتيجية التي تقوم على أساس مشاركة الهرم الوظيفي من أعلاه إلى أدناه؛ مما يزيد من شعور الموظفين وجميع العاملين بقيمة التكنولوجيا.

إذن فمن المفيد أن يتم التخطيط لتدفق المعلومات لتحليل الكيفية التي يتم بها نقل المعلومات من نقطة إلى أخرى داخل الشركة. وبينما يعد هذا المفهوم بسيطاً، من المهم أن تفهم أن التخطيط لتدفق المعلومات يمكن أن يدعم أيضاً نظاماً فائقاً لتحديد أهم عميل محتمل بالنسبة لخدمات مركز مصادر المعلومات، ووضع صورة للمنافسة، والمساعدة في تحديد الإجراءات الضرورية من أجل وضع ميزانية قصيرة وطويلة الأمد.

وهناك ثلاث مزايا أساسية للتخطيط الخاص بتدفق المعلومات. فأولاً، هذا يتيح إمكانية فهم الكيفية التي تُستخدم بها المعلومات وبواسطة من. ينبغي أن تسأل نفسك السؤال الأساسي والمتعلق بماهية المعلومات التي لديك بالفعل في شركتك ومن ثم تحدد موقعها والكيفية التي يمكنك بها الوصول إليها. وثانياً، هذا يحدد العملاء المهمين والمساهمين الأساسيين من أجل الأنواع المختلفة من الخدمات المتعلقة بالمعلومات، وكذلك المواقع التي تمر عليها المعلومات من خلال تدفقها في الشركة. والميزة الثالثة تتمثل في أنه يساعد على تركيز الخدمات الخاصة بالمعلومات على أفضل الفرص الممكنة. بعبارة أخرى، فإنه يساعدك على التحديد الواضح لأعلى قيمة وكيف يمكنك أن تسعى بشكل أفضل من أجل الوصول إليها. وإدراك ذلك يمكن أن يزيد من وضوح قيمة مركز المعلومات.

وهناك العديد من المستشارين المتخصصين في مساعدة الشركات على التخطيط لتدفقاتهم المعلوماتية؛ وفيما يلي الخطوات الخمس المقبولة بشكل عام لنظام تخطيط المعلومات الذي يستخدمه المستشار المتخصص.

١. صف الموقف الحالي. ما المخطط التنظيمي للشركة؟ ومن عملاؤها؟ ومن ليس من عملائها لكن يستخدم النظام؟ وبمجرد أن توضع الفكرة العامة، يكون من المهم للغاية القيام بالمزيد من البحث العميق وسؤال نفسك عن أفضل كيفية يمكن بها أن

تعرف حاجات ورغبات العملاء. ما الأقسام التي يتفاعلون معها؟ وما مدى تأثير العاملين بها على العملاء وما مدى اهتمامهم؟

٢. صف العملاء المحتملين في الوحدات الأخرى بالشركة وقم بمناقشة حاجاتهم النوعية الخاصة بالمعلومات. هذا سوف يساعدك على فهم أفضل لنوعية الحاجات والرغبات المتعلقة بالمعلومات التي يتم أو لا يتم تلبيتها حالياً.

٣. التخطيط للعملاء المحتملين هو الخطوة التالية. هذا يتيح تصوراً للمواقع المحتملة التي يمكن تغطيتها، وإمكانية دمج وتكامل الموارد، وحلولاً جديدة من أجل التدفق الأمثل للمعلومات.

٤. حيث إن عملية صنع القرار تصبح أكثر صعوبة مع بيئات العمل الديناميكية التنافسية والمعقدة، فمن الضروري أن يتم ترتيب الحلول حسب الأولوية. وهذه العملية ستساعدك على تحديد أي الحلول سيلبي أغلب حاجات الشركة بينما يتم استخدام الموارد المخصصة في الميزانية. وعملية الترتيب يمكن أن يتم إجراؤها من خلال تقييم معدل الخطورة المرتبط بكل نشاط في الشركة. بمجرد تقسيم الأنشطة إلى مستويات خطورة عالية ومتوسطة ومنخفضة، يمكنك أن تضع خطة أولويات للشركة تتيح لك التوصل إلى أفضل الحلول بأقل وقت وجهد.

٥. الخطوة الأخيرة في العملية هي وضع خريطة أو مخطط للمعلومات. التخطيط للحلول النهائية لتوضيح كل قسم ومقترحات خاصة بحاجاته من المعلومات يولد نوعاً من الفهم لكل مجموعة جزئية للشركة، ويبرز العملاء المهمين بالنسبة لها، ويؤدي إلى مقترحات بالحلول الخاصة بالمعلومات لكل منهم.

ولا غنى لتخطيط تدفق المعلومات عن إدارة المعارف. كثير من الشركات وجدت أنه مع زيادة نموها، ينتهي الحال بالمعلومات التي تعد ضرورية بالنسبة لنجاحها إلى الضياع أو الفقد، أو لا أحد يكون متأكداً تماماً من هم الأشخاص الذين لابد أن يكونوا على معرفة بها أو الكيفية التي يمكن الوصول بها إليها. ونتيجةً لذلك، زاد الاهتمام بالتخطيط لتدفقات المعلومات، وأيضاً بإدارة المعارف الأساسية.

ولنأخذ دراسة حالة تبين لنا كيف أن إدارة المعرفة ضرورية وحاسمة بالنسبة لنجاح أي شركة. لاحظ أشلي براجانزا من كلية كرانفيلد للإدارة أن شركة بريكسكو التي تضم ٤٠٠٠ موظف وجدت أنها تحتاج إلى إحداث تغييرات جذرية في ممارساتها العملية، لكن كانت أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة لديها تعوقها وكذلك سوء إدارتها للمعارف، خصوصاً المعرفة الخاصة بالعملاء عبر المجالات الوظيفية الرئيسية؛ العمليات الخاصة بالعملاء، والمالية، والمبيعات، والتسويق. وقررت شركة بريكسكو أن تطور تكنولوجيا المعلومات من خلال الربط بين هذه المجالات الأربعة. وأيضاً قررت الشركة التركيز على ترتيب الأهداف الرئيسية المتصلة باستراتيجية عملها حسب أولوياتها. وعندما تم ذلك، شكلت مجموعة صغيرة من الأفراد فريقاً لتحديد العملاء ثم تحديد المعارف التي يحتاجها الموظفون من أجل تنفيذ المهام التي يطلبها منهم هؤلاء العملاء. هذا يعني أن الشركة كانت متسقة في رسائلها التي ترسلها للعملاء، كما يعني أن المعلومات الضرورية تم إدارتها بمزيد من السهولة. والاستنتاج الذي يمكن أن نستخلصه من تجربة الشركة يشير إلى أن الموظفين يكونون قادرين على تبين الروابط بين المعارف ووظائفهم اليومية، ومن خلال ارتباطهم بتوقعات وآمال العملاء، يمكن أن يربطوا معرفتهم باستراتيجية عمل الشركة.

وإدارة المعارف تتعلق بنشر المعرفة الجماعية الخاصة بالشركة، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز التجديد والابتكار داخل الشركة. وينتهي الأمر بزيادة سهولة وصول المعرفة لكل من يحتاج إليها وزيادة كفاءة وإنتاجية الشركة.

الاتجاهات الرائدة في تكنولوجيا المعلومات

يتنبأ الخبراء بالاتجاه نحو الإنفاق المتزايد على التكنولوجيا بعد الهبوط الحلزوني الذي حدث بسبب مخاوف Y2K (مشكلة الأصفار في مطلع الألفية الجديدة). ومع زيادة تكلفة إصلاح الأنظمة القديمة، وتعطل أجهزة الكمبيوتر القديمة، وفوائد أجهزة الكمبيوتر المحمولة، يُتوقع من التكنولوجيا الجديدة أن تدخل عالم الأعمال بسرعة متجددة. وكما هي الحال في الغالب مع الانتشار التدريجي لأي ابتكار أو تطور تكنولوجي في السوق، تتراجع تكلفة خدمات الاتصال والتخزين في ذات الوقت.

ووفقاً لمايكل جيه. ميلر، رئيس تحرير مجلة بي سي، فإن أكبر فرصة نمو لتكنولوجيا نظم إدارة المعلومات تتمثل في خدمات الويب. هو يتنبأ بأن المعايير والمقاييس الجديدة في خدمات الويب سوف تزيد من التكامل وتتيح للشركات إمكانية ربط التطبيقات الداخلية الحالية ببعضها، والاتصال بالتطبيقات الخارجية، وابتكار تطبيقات جديدة تماماً. ونتيجة لأعداد التطبيقات المتزايدة في عالم الشركات، لا يرى ميلر أنه سيكون هناك عضو نشط واحد فقط (مثل مايكروسوفت، أو صن مايكروسيستمز) مسيطر على السوق.

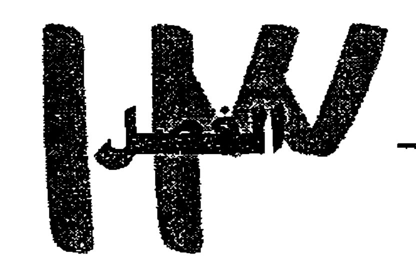
وتتفق رؤية ميلر تماماً مع رؤيتي بخصوص مشكلات الأمن التي تمت مناقشتها في وقت سابق، فهو يرى أن الأمن هو أكبر عائق أمام النمو المستمر في القطاع، وأن كلاً من المستهلكين والشركات سوف يكونون في حاجة لمواجهة مشكلات الأمن بشكل أفضل.

وهناك اتجاه آخر في نظم إدارة المعلومات ويطلق عليه إدارة عمليات الأعمال. وكما أوضحنا في هذا الفصل، هناك كم هائل من التطبيقات والحزم التي يمكن استخدامها من قبل المتحمسين لمجال تكنولوجيا المعلومات. لكن هناك اتجاه جديد هو إدارة عمليات الأعمال، ويتميز بأنه أسرع التكنولوجيات نمواً في عالم برامج الكمبيوتر بقيمة سوقية تزيد على ٤٠٠ ملايين دولار في عام ٢٠٠٣ (وفقاً لأحد المحللين في دلفي جروب). وهذه التكنولوجيا الجديدة تقوم بأتمتة العمليات التي تضم أشخاصاً. إنها تتضمن الإمكانيات المستمدة من نمذجة العمليات، ومتابعة العمليات، وتكامل التطبيقات، وأدوات ووسائل التطوير السريع للتطبيقات.

إضافة إلى ذلك، هناك اتجاه نحو تكامل ودمج التكنولوجيات المختلفة. وكما ذكرنا من قبل، يمكن أن تتضمن المساعدات الرقمية الشخصية الهواتف والكاميرات، لكن تم أيضاً ابتكار الكمبيوتر الكفي وهواتف الويب. وهذه الابتكارات في مجال التكنولوجيا تمتد خارج نطاق الاتصالات زاحفة نحو الأجهزة المنزلية كالغسالة والثلاجة وحتى أفران الميكروويف.

ومع ذلك فإن أحد أكبر الاتجاهات في عالم نظم المعلومات هو قلة الأشخاص الذين يمكن أن يساعدوا في دمج وتثبيت وتشغيل نظم المعلومات. فالشركات تجد صعوبة متزايدة في مسايرة آخر وأحدث التكنولوجيات وتواجه مشكلة قلة موظفي تكنولوجيا المعلومات. هذا

يمكن أن يُنظر إليه على أنه فرصة ممتازة للمتحمسين لمجالات التكنولوجيا، لكن يمكن أن يكون بمثابة عقبة تنافسية لأي شركة لا تستطيع ببساطة الوصول إلى الموارد التي تحتاجها كي تساير تغييرات المجال الذي تعمل به، وحتى تكون على المستوى الذي يطلبه العملاء.
وفي المستقبل، سيستمر الاتجاه نحو الاستعانة بمصادر خارجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والأرجح أنه سيزيد من الاعتماد على المستشارين والخبراء المتخصصين.



التجارة الإلكترونية واستخدامات شبكة الويب

تعد شبكة الإنترنت بمثابة نقطة البدء بالنسبة لاستكشاف التجارة الإلكترونية، وشبكة الويب العالمية هي تجمع عالمي من شبكات الكمبيوتر، المتعاونة مع بعضها البعض من أجل تبادل البيانات والمعلومات باستخدام معيار برامج مشترك. وبالرغم من أن الكثيرين يعتبرونها بمثابة تكنولوجيا جديدة، إلا أن شبكة الإنترنت كانت موجودة على مدى عقود عديدة. والإنترنت تم ابتكارها في عام ١٩٦٩ بواسطة وزارة الدفاع بالولايات المتحدة، وكانت تُعرف بـ ARPAnet، ويُنظر إليها على أنها شبكة كمبيوتر قومية سوف تستمر في العمل حتى وإن تحطم معظمها في حرب نووية أو كارثة طبيعية. وفي عام ١٩٩٢ بدأت المؤسسات والشركات التجارية في عرض إمكانية الوصول للإنترنت على الجماهير، ومنذ ذلك الحين وعالم الأعمال في تغير مستمر.

أثر الإنترنت على مجال الأعمال

على مدار العقد الماضي، حدثت تغيرات جذرية للطريقة التي تقوم من خلالها الشركات بمزاولة أنشطتها وأعمالها والتواصل مع الموظفين والتجار والعملاء؛ وترجع هذه التغييرات

إلى انتشار استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني. فالمستهلكون والشركات يقومون بشراء المنتجات والخدمات كالكمبيوتر الحضني وتذاكر الطيران من خلال الدفع ببطاقات الائتمان عبر الإنترنت دون حتى التحدث إلى مندوب العملاء أو موظفي المبيعات. وكثير من الشركات تتيح للعملاء تتبع حالة طلبياتهم على الشبكة لمعرفة متى تم شحن منتجاتهم وما هو الموعد المفترض أن تصل فيه أيضاً دون التحدث إلى مندوب العملاء. عندما ظهرت شركات مثل أمازون وبرايسلاين، كانت الطريقة المتبعة في إدارة الأعمال تدور حول إجراء ١٠٠٪ من الصفقات والتعاملات على الشبكة، وبذلك تم القضاء على الحاجة إلى منافذ ومبانٍ مكلفة.

وأعداد المستهلكين الذين يسددون فواتيرهم عبر الشبكة في تزايد مستمر لأنهم أصبحوا يشعرون بالارتياح إزاء أمان الشبكة، وهكذا زالت الحاجة إلى دفع التكاليف البريدية وكتابة إيصالات للفواتير عند استخدام البريد العادي. والآن هناك الآلاف من البالغين الذين يحصلون على درجات التخرج ودرجات الماجستير على الشبكة دون حتى أن يحضروا المحاضرات أو يقابلوا زملاءهم أو أساتذتهم الذين يحاضرونهم على الشبكة. عدد قليل جداً من الشركات والمؤسسات هو الذي يعمل في عزلة عن موجة التكنولوجيا والابتكار هذه.

حقائق عن شبكة الإنترنت

وفقاً لـ www.internetworldstats.com، إجمالي عدد مستخدمي الإنترنت وفق إحصاء شهر فبراير ٢٠٠٤ هو ٧١٩,٣ مليون. وهذا يمثل تقريباً ١١,١٪ من سكان العالم البالغ ٦,٤٥ بليون. ومعهد أي دي سي ريسيرش يتنبأ بأن هذا العدد سوف يتجاوز واحد بليون مستخدم مع نهاية عام ٢٠٠٥. والولايات المتحدة لازالت هي الدولة التي بها أكبر عدد من مستخدمي الإنترنت في العالم إذ يبلغ هذا العدد ١٨٦,٥ مليون شخص، وهو ما يعادل نسبة ٦٣,٣٪ من إجمالي عدد سكانها البالغ ٢٩٥,٥ مليون. وقارة أسيا تأتي في المرتبة الأولى بصفتها القارة التي بها أكبر عدد من مستخدمي الإنترنت في العالم بإجمالي يبلغ ٢٢٩,٨٢ مليون. وأمريكا الشمالية تأتي في المرتبة الثانية بعدد مستخدمين يبلغ ٢٠٣,٣٨ مليون في مقابل ٢٠٣,٢٨ مليون بأوربا. إضافة إلى ذلك، فإن أعلى نسبة من السكان تستخدم الإنترنت في بلدان السويد (٧٦,٩٪)، ونيوزيلندا (٦٦,٠٪)، واستراليا (٦٤,٢٪).

وصف مستخدمي الإنترنت المعتادين

وفقاً للنتائج التي توصل إليها أحد أفرع جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس والقائمة على أساس الأبحاث التي تم جمعها من عام ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٣، فإنه بوجه عام، يستخدم الرجال الإنترنت بمعدل أعلى من النساء (في بعض الدول، مثل إيطاليا وأسبانيا، يكون هذا المعدل أعلى بكثير). ومع ذلك، في بعض الدول، مثل الولايات المتحدة والسويد وتايوان، النسبة بين مستخدمي الإنترنت من الرجال والنساء هي ١ إلى ١ تقريباً.

ومن المثير أن تلاحظ طبقاً للدراسة، أن مستخدمي الإنترنت يشاهدون التليفزيون بمعدل أقل مقارنة بمن لا يستخدمونه. فمثلاً، في الولايات المتحدة، يقضي مستخدمو الإنترنت في مشاهدة التليفزيون عدد ساعات يقل بـ ٥,٢ ساعات أسبوعياً عن من لا يستخدمون شبكة الإنترنت. ومستخدمو شبكة الإنترنت يميلون إلى قضاء وقت في قراءة الكتب والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية. وهم أيضاً يميلون إلى أن يزيدوا من تعليمهم ويحققون دخلاً أكبر.

تعريف الأنظمة القائمة على الويب والتجارة الإلكترونية

النظام القائم على الويب هو عملية تجارية ونشاط في مجال الأعمال يتم ويمكن الوصول إليه على الشبكة. فمثلاً، التجارة الإلكترونية، وهي نظام قائم على الويب، تتضمن شراء منتجات على الشبكة، وقد تشتمل على سمات مثل أنظمة قبول التعامل ببطاقات الائتمان وأنظمة متابعة طلبيات العملاء، والتي تعطي الشركات الفرصة لبيع منتجاتها وخدماتها على الشبكة بمزيد من الكفاءة. وكثير من الأنظمة القائمة على الويب والخاصة بالموظفين الداخليين مثل كشوف الأجور، واختيار التجار والطلبيات، وكشوف الحضور، وتقارير الإنفاق هي أمثلة على ذلك.

وكمثال للكيفية التي تغير بها الأنظمة القائمة على الويب الطريقة التي تستخدمها الشركات في السيطرة على قوة الويب، دعنا نتأمل مهمة كشوف الأجور. يتعين على الشركات أن تزود موظفيها بالمعلومات الخاصة بالتأمينات والمزايا، والضرائب التي تم سدادها، وأيام الإجازات المرضية، والعطلات المتبقية وغير ذلك في كل مرة يتم فيها تقاضي رواتبهم. ومما يزيد الأمور تعقيداً، بخصوص المسجلين بكشوف الأجور، أن بعضهم يعمل

بنظام نصف الوقت أو بالتعاقد، في حين أن هناك آخرين يعملون بنظام الدوام الكامل. وإذا كان نظام كشوف الأجور بالشركة قائماً على الإنترنت، يمكن إدخال البيانات عن طريق وحدات متباينة لرفع التقارير الخاصة بمواقع جغرافية عديدة، بعيدة عن مكتب الأجور والمحاسبة الموجود بمقر الشركة الرئيسي، إذا لزم الأمر. والنظام الشبكي قادر على متابعة أفضل لعدد أيام العطلات، ومقدار الاشتراكات الخاصة بخطة التقاعد، والخصومات الخاصة بالتأمين الصحي لكل موظف.

وعملية المحاسبة الخاصة بأوقات عمل الموظفين يمكن أن يتم أتمتتها أيضاً، دون الحاجة إلى جمع ساعات العمل يدوياً أو البطاقات الزمنية، مع تقليل عدد الأخطاء، وإعطاء المديرين معلومات وبيانات يتم تحديثها فوراً، مما يتيح لهم اتخاذ قرارات بشأن أي قسم من أقسام الشركة أو أي قرارات تفصيلية أخرى بمزيد من الدقة ومزيد من المراعاة للوقت. وأنظمة كشوف الأجور القائمة على الويب مفيدة جداً ليس فقط بالنسبة للعاملين بقسم الموارد البشرية، ولكن أيضاً بالنسبة للموظفين. فلم يعد يتعين عليهم أن يعدوا نسخاً من كشوف حضورهم عندما يسلمون الأصل لأن سجلات الحضور متاحة على الإنترنت للاطلاع أو الطباعة، كما أنه لم يعد هناك قلق من جانبهم بخصوص الأخطاء المحاسبية التي قد تصدر عند إجراء عمليات الجمع والطرح، لأن كشوف الحضور يتم حسابها أوتوماتيكياً على الشبكة. أيضاً يمكن النظام الموظفين من استيفاء كشوف الحضور الخاصة بهم عندما يكونون بعيدين عن المكتب، وهذا يعد ملائماً على نحو خاص لهؤلاء الذين يقضون قدراً كبيراً من الوقت في رحلات العمل.

أيضاً يقدر العملاء الموردين ومقدمي الخدمات الذين يستخدمون الأنظمة القائمة على الويب. فتوفير إمكانية وصول العملاء إلى المعلومات على موقع الويب الخاص بك لا يوفر فحسب وقتهم، لكنه يوفر لك وقتاً كذلك. إتاحة الفرصة للعملاء للوصول إلى التقارير والبيانات القديمة من المشروعات السابقة والحالية من خلال استخدام كلمة مرور على الشبكة يوفر عليك اقتطاع وقت من يومك المشحون تقوم فيه بطباعة التقارير وتوصيلها للعملاء. والعملاء يكونون قادرين على الدخول إلى الشبكة وعمل نسخ للتقارير بأنفسهم، وبهذا يحظون بميزة الوصول إلى المعلومات فوراً. هم ليسوا مضطرين إلى انتظارك كي تعود من خارج المدينة حتى تقوم بطباعة الملفات التي يحتاجون إليها ثم ينتظرون يوماً آخر أو يومين بعد ذلك كي يتسلموها بالبريد. يمكن للعملاء كذلك أن يصلوا إلى تحديثات الميزانية والمشروع، ويشاركوا في المؤتمرات واللقاءات عبر الشبكة، ويقوموا باسترجاع الفواتير على الشبكة. وبينما يجد

العملاء أن التعامل عبر الشبكة مريحاً وملائماً، توفر شركتك الوقت والمال وتنتفع كذلك من ميزة أخرى وهي استمرار العملاء في التعامل معك. فبمجرد أن يعتاد العميل على الوصول إلى المعلومات باستخدام نظامك، فسوف يقل احتمال أن يحول تعاملاته إلى أحد منافسيك. وكما تمت مناقشته في الفصل ٨، فإن فكرة تكلفة التحول هذه هي عامل أساسي في تحقيق ولاء العملاء والميزة التنافسية. فبمجرد أن يفهم العملاء ويبنون الثقة في نظامك، ستقل احتمالات أن يخاطروا بالتحول إلى شركة أخرى لا تقدم نفس هذه الخدمة لعملائها كما أنهم لا يحبون إنفاق الوقت في تعلم الكيفية التي يستخدمون بها نظام شركة أخرى.

وبنك أمريكا يعد مثالاً للاستفادة من هذا الأمر. فالبنك اعتاد أن يأخذ مقابلاً إزاء الخدمات المصرفية المقدمة عبر الشبكة، لكنه الآن يقدمها بالمجان. لقد أدرك البنك أنه بمجرد أن يقضي العملاء وقتاً في إدخال جميع المعلومات المطلوبة من أجل استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة وتعلم النظام، تقل احتمالات أن يتجهوا إلى نقل حساباتهم إلى مؤسسة مالية أخرى.

وهناك نظام آخر قائم على الإنترنت وتقوم بتطبيقه كثير من الشركات وهو المناقصات أو المزايدات الإلكترونية الخاصة بالبضائع والخدمات، والتي تعني إرسال المزايدات إلكترونياً بدلاً من استخدام البريد العادي أو الأنظمة المعتمدة على الأعمال الكتابية. والمزايا المتحققة من نظام المزايدات أو المناقصات بالنسبة للشركات تتمثل في وصول المناقصات أو المزايدات في صورة متسقة وواضحة وخالية من الأخطاء المحاسبية، وكذلك التقليل من مقدار ساعات العمل وغير ذلك من الموارد التي تكون هناك حاجة إليها في عمليات الطباعة والتوزيع وتحرير المناقصات أو المزايدات. والموردون النشطون في مجال المزايدات أو المناقصات ينتفعون من العملية لأنه يكون لديهم القدرة على الوصول إلى المعلومات عن هذه المزايدات والمناقصات على مدار الأربع والعشرين ساعة يومياً، ويمكنهم إرسال مزايداتهم إلكترونياً عندما يكونون بعيداً عن مكاتبهم. علاوة على ذلك، فإن عدد الأخطاء التي ترتكب بالاستمارات يتم التقليل منها لأن النظام سيكتشف هذه الأخطاء ولن يقبل أي استمارات ما لم تكن كاملة وخالية من الأخطاء. وهناك ميزات أخرى للمزايدات أو المناقصات الإلكترونية وهي أنها توفر تكاليف السفر وتمنح الموردين ميزة التأكد من وصول العطاءات.

وبالرغم من أن الأنظمة القائمة على الويب قد تكلف آلاف الدولارات في إقامتها والاستعانة بمصادر وخدمات خارجية من أجل صيانتها ودعمها، فإنها بوجه عام تحقق

مكاسب تفوق كثيراً ما يتم إنفاقه لأنها توفر الطباعة والعمالة والتكاليف البريدية وتكاليف الفواتير.

وحيث إن شعور العملاء بالارتياح إزاء مشكلات الأمن الخاصة بشراء المنتجات على الشبكة يتزايد، يتنبأ معهد جوبيتر ريسيرش أن التجارة الإلكترونية –شراء الخدمات والمنتجات على الشبكة– سوف تستمر في النمو خلال الخمس سنوات القادمة، خصوصاً بين المشروعات الصغيرة التي حققت لنفسها سمعة بين العملاء بأنها كيانات ذات شرعية وذات شأن. إضافة إلى ذلك، يتوقع المعهد ذاته أن التجارة الإلكترونية سوف تنمو من ٦٥ بليون دولار في عام ٢٠٠٤ إلى ١١٦ بليون دولار بحلول عام ٢٠٠٨، وأن نسبة مستهلكي الولايات المتحدة الذين يشترون المنتجات عبر الشبكة سوف ترتفع من ٣٠٪ عام ٢٠٠٤ إلى ٥٠٪ عام ٢٠٠٨.

مزايا وعيوب التجارة الإلكترونية

بالرغم من أنه من المتوقع أن تستمر التجارة الإلكترونية في النمو خلال السنوات العديدة التالية وفي الاتجاه نحو التطبيق الواسع لها في بيع المنتجات والخدمات عبر الشبكة، إلا إن هناك الكثير من التحديات والمشكلات التي ينبغي أن توضع في الحسبان قبل تطبيق شركتك نظام البيع عبر الشبكة.

خصوصية المعلومات الشخصية الخاصة بالمستهلكين ومدى شعورهم بالأمن يمثلان أحد تلك التحديات. فالعملاء يرغبون في الشعور بالأمان والاطمئنان من أن المعلومات الشخصية التي يدلون بها في موقع الشركة لن تباع إلى الشركات الأخرى من أجل أهداف تسويقية. وهناك مستهلكون آخرون يساورهم القلق بشأن التكنولوجيا التي تتعقب المعلومات الشخصية كمواقع الويب التي يتم زيارتها والسلع التي يتم شراؤها من قبل العملاء. وهناك عائق أساسي آخر خاص بالمستهلكين الذين لم يشتروا بعد المنتجات المعروضة على الشبكة وهو الخوف من عدم أمان الموقع، وأن يقوم القراصنة بالوصول إلى أرقام بطاقاتهم الائتمانية أو أي معلومات شخصية أخرى.

أيضاً يفضل كثير من المستهلكين عدم الشراء عبر الشبكة بسبب الفيروسات. ففي حين كان يتم غالباً نشر الفيروسات في الماضي عن طريق فتح البريد الإلكتروني المصاب بالفيروس، فإن مجرد الإبحار عبر الإنترنت اليوم كفيل بأن يجعلك عرضة للإصابة بفيروس. كذلك

أعطال النظام والوقت المهدر مشكلة أخرى تتصل بمواقع التجارة الإلكترونية. فسواء كان هذا الوقت المهدر نتيجة لصيانة متعلقة بالنظام، أو مشكلات الملقم، أو مشكلات القرصنة، أو الإدارة السيئة للنظام، فإنه يمكن أن يكون له تأثير سلبي على المبيعات. فإذا كان العملاء غير قادرين على الشراء من موقعك بسبب مشكلات تكنولوجية، فقد يشعرون بعدم الرضا ويقومون بزيارة موقع منافسك كبديل عن موقعك.

وبالرغم من أن هناك تحديات كثيرة متصلة بالتجارة الإلكترونية، هناك ميزات عديدة أيضاً لبيع المنتجات عبر الشبكة سواء بالنسبة للشركات أو للعملاء. إحدى هذه المزايا الخاصة بالشركات الاقتصاد في النفقات والتكاليف في جوانب شتى كإدارة المخزون السلعي، وخدمة العملاء، والإدارة، والاتصال، ومتابعة الطلبيات، والتكامل مع النظام المحاسبي للشركة. ويمكن إرسال طلبيات الويب مباشرة إلى المخزن، وهذا يتيح للمسئولين عن خدمة العملاء التركيز على الطلبيات الأكبر الخاصة بالعملاء، في حين يمكن التعامل مع الطلبيات الأصغر بمزيد من الكفاءة على الشبكة. والتقارير التفصيلية لتاريخ عمليات الشراء الخاصة بكل عميل تتيح للشركات تصميم صفقات وتعاملات شرائية مخصصة على الشبكة من أجل العملاء الذين لم يقوموا بالشراء من مواقعها في أشهر عديدة أو ملاحظات تذكيرية لطلب منتجات معينة لعملاء يشترون منتجات معينة بشكل منتظم. وتقارير المخزون السلعي الحالي على الشبكة يمكن أن تساعد في وضع تصور عن نفاد المخزون وتعطي معلومات تتعلق بإعادة ملء مخزون المنتجات والسلع.

ومصنعو المنتجات يتمتعون بميزة كونهم قادرين على البيع بشكل مباشر للعملاء من خلال تجنبهم الوسطاء والسماسرة إذا قاموا ببيع خدماتهم عبر الشبكة، كما أنهم يكونون قادرين على توفير المال على عملائهم. هناك ميزة أخرى خاصة بالشركات التي تستخدم هذا النظام، وهي أن إرسال البريد الإلكتروني إلى العملاء طريقة منخفضة التكلفة وفعالة لإرسال رسائل مخصصة تلائم حاجات العملاء وفيما يتعلق بالمنتجات المرتقبة، أو عروض الشراء الخاصة على الشبكة، أو الشحن وتأكيد الطلبيات. إضافة إلى ذلك، يمكن تخزين معلومات معينة عن العملاء المترددين على الشركة، مما يسهل تحليل مجموعات العملاء. أما مزايا التجارة الإلكترونية بالنسبة للعملاء فتشمل القدرة على التسوق خلال ٢٤ ساعة يومياً، والراحة، والأسعار المنخفضة، والترويجات الخاصة على الشبكة، والتسوق بالمقارنة، ومبادرة الشركة بإعلامهم بأي جديد يتعلق بتأجيل الشحن أو نفاد المخزون السلعي.

اتجاهات التجارة الإلكترونية

قام ميتشل ليفي من شركة CEOnetworking بجمع قائمة بأكبر وأهم الاتجاهات المرتبطة بالتكنولوجيا في عام ٢٠٠٤. ومن بين أهم الاتجاهات الواردة بقائمته، هناك اثنان منها يتصلان بالتجارة الإلكترونية: زيادة البريد التافه أو غير المرغوب فيه spam والفيروسات، والنمو المستمر للتجارة الإلكترونية.

ووفقاً لمجلة واشنطن بوست، فإن الإعلانات التجارية غير المرغوبة spam التي يفرضها أصحابها على الآخرين عن طريق البريد الإلكتروني تمثل ٥٠٪ من جملة رسائل البريد الإلكتروني. فبمساعدة برامج خاصة، يستطيع هؤلاء الأشخاص أن يبتكروا تشكيلات مختلفة من الحروف والأرقام ووضع اسم مزود خدمات إنترنت معروف مثل AOL بعد كل @ لصنع قائمة بملايين عناوين البريد الإلكتروني يكون الكثير منها عناوين بريد إلكتروني حقيقية. وبالرغم من أنه بدءاً من عام ٢٠٠٣، أصدرت ٢٦ ولاية أمريكية قوانين ضد هذا الأمر، لازال الكثيرون من الناس مستمرين في إرسال تلك الرسائل الإلكترونية؛ إذ ليس هناك أي احتمال لإمكانية إلقاء القبض عليهم، كما أن هذه الطريقة طريقة غير مكلفة في الوصول إلى العملاء. وتبقى حقيقة أنه بالرغم من أن القلة من الناس هي التي تتلقى رسائل البريد الإلكتروني هذه وتقوم بفتحها وبالشراء، يستمر هؤلاء الأشخاص بإرسال هذه الرسائل لأنهم يجدون أن كم المبيعات المتحقق من ذلك أعلى من تكلفة توزيع تلك الرسائل. وهذا يمثل مشكلة بالنسبة للشركات المتبعة للقانون التي ترسل رسائل البريد الإلكتروني لعملاء حاليين أو سابقين قد يقومون بإلغاء تلك الرسائل خوفاً من أن تكون من نوعية الرسائل غير المرغوبة التي نتحدث عنها. وبالرغم من أن الكثيرين يعتقدون أنه ينبغي أن يتم سن قوانين تحظر هذه الرسائل مثل تلك التي صدرت بالولايات المتحدة في عام ١٩٩١ والخاصة بحظر رسائل الفاكس غير المرغوبة، يرى آخرون أن ذلك سيعد حجراً على حق القائمين بإرسال هذه الرسائل في التواصل.

وحيث إن المزيد والمزيد من المشروعات والشركات الصغيرة تبدأ في استخدام أسلوب التجارة الإلكترونية، فإن التجارة الإلكترونية سوف تستمر في النمو خلال السنوات القادمة. وفقاً لـe-Marketer، فإن ٨٠٪ من الشركات والمشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة كانت على الشبكة بدءاً من عام ٢٠٠٣.

ستستمر التجارة الإلكترونية في النمو بناءً على قبول أوسع ، وزيادة أمانها وإمكانية الاعتماد عليها ، وهذا النمو سوف يزداد سرعةً عند استعادة الاقتصاد حالته الطبيعية وتنميته. بمعنى أن التجارة الإلكترونية باعتبارها طريقة للتسويق سوف تنمو وتزداد انتشاراً بشكل هائل نتيجة لاستعادة الاقتصاد حالته الطبيعية ونموه.

– جيف دراست، نائب رئيس قسم التجارة الإلكترونية بشركة أوتوديسك

ستستمر المبيعات على شبكة الإنترنت في الزيادة. فالعمل باستخدام التجارة الإلكترونية يحقق الراحة للعملاء، ويزداد اعتيادهم عليه. والعملاء الذين لم يقوموا بالشراء بعد سيقدمون على الشراء، وهؤلاء الذين اشتروا سوف يشترون المزيد.

– جيم ستيرن، رئيس تارجيت ماركتينج

خطوات لوضع استراتيجية للتجارة الإلكترونية

بناءً على ما إذا كانت شركتك تبيع حالياً عبر الشبكة أو لا ، سوف يساعدك الجزء التالي على إنشاء موقع ويب أو جعل موقع الويب الحالي لشركتك أكثر نجاحاً. الشيء الأول الذي ينبغي عليك القيام به قبل أن تبدأ في تصميم الموقع هو أن تحدد ما تتوقع تحقيقه من خلال تصميم الموقع. بدون تحديد نطاق المشروع ومداه، يصبح من المستحيل أن تكون مهيئاً تماماً لكافة الخطوات التي تشتمل عليها العملية. تأكد من وضع النقاط التالية في الحسبان:

- ✓ ما أهدافك التي تريد تحقيقها بإنشاء موقع الويب هذا؟
- ✓ ما المنتجات والبضائع التي سيتم توفيرها؟
- ✓ أي سوق سيتم استهدافه؟
- ✓ هل يتعين عليك الاستعانة بشركة خارجية لمساعدتك على تنمية وصيانة موقع الويب أم ينبغي عليك القيام بهذا الأمر داخلياً؟
- ✓ إذا كان النظام سيتم التعامل معه داخلياً، فهل يمكنك أن تتحمل نفقات تعيين مدير للنظام، وكُتاب ويب، ومصممي ويب، ومديري مشروعات، و/أو مهندس برامج كمبيوتر.
- ✓ كيف سيؤثر البيع عبر الشبكة على علاقاتك الحالية مع التجار وموظفي المبيعات والموظفين؟

- ✓ هل سيسهم وجود موقع ويب خاص بك في إحداث نوع من الصراع مع الوسطاء الذين قد يتخلى عنهم العملاء الذين سيتعاملون معك بشكل مباشر؟
- ✓ ما مصادر التمويل الخاصة بموقع الويب الذي ستقوم بإنشائه؟
- ✓ ما توقعاتك بشأن التكلفة الإجمالية للمشروع؟
- ✓ هل يمكن أن تتكامل عمليات الشراء والمحاسبة وأنظمتك الخاصة بالتوريد في الوقت الحالي مع نظام موقع الويب الجديد الخاص بك؟
- ✓ هل لديك البنية الأساسية والإمكانيات التي تعينك على الاستجابة للعملاء وتلبية مطالبهم وحاجاتهم؟

إنشاء موقع ويب

بمجرد أن تنتهي من تحديد أهداف مشروع موقع الويب، تكون الخطوة التالية هي أن تبدأ في إنشائه. أولاً ينبغي أن تضع اسماً للمجال يكون فريداً، لكن وصفياً. لضمان اختيارك اسماً فريداً للشركة، قد ترغب في الاتصال بمحام أو خبير بالأسماء لتجنب مشقة الاضطرار إلى تغيير اسم شركتك لاحقاً عندما تكتشف أن الاسم الذي اخترته هو اسم شركة أخرى. بعد أن تختار اسم المجال الفريد لشركتك، تكون الخطوة التالية هي الاتصال بإحدى خدمات استضافة مواقع الويب لإثبات وتسجيل اسم المجال الجديد الخاص بك. وخدمات استضافة مواقع الويب هذه تقوم باستضافة موقعك على "الخادم" الخاص بها. كما أنها أيضاً تقدم العديد من السمات التي يمكن أن تختار من بينها مثل تقديم عربة تسوق على موقعك. وبالرغم من أنه من الممكن أن تستضيف موقعك على الخادم الخاص بك، إلا أن هذا أمر لا يُنصح به بسبب التكاليف العالية المترتبة على القيام بهذا. وكلما زاد عدد زائري موقعك، كنت في حاجة إلى مزيد من مساحة التخزين، وكنت مضطراً إلى دفع المزيد من المال؛ تأكد من أن الخطة التي تختارها تسمح بالنمو.

وبالرغم من أنك قد تستعين بشركة خارجية لتصميم وتطوير موقع الويب الخاص بك، إلا أنه إذا قمت بالتخطيط لإحداث تغييرات ثانوية مثل تغيير الأسعار على الموقع، فربما ستكون في حاجة إلى أن يكون لديك الأدوات الضرورية في مكتبك للقيام بتلك التغييرات بنفسك. فمثلاً، ستكون في حاجة إلى تأمل الكيفية التي يتفاعل من خلالها موقعك مع مستعرضات الويب الأساسية التي من المرجح أن يستخدمها عملاؤك، مثل Netscape Communicator

ومايكروسوفت إنترنت إكسبلورر Internet Explorer. وحيث إن عملاءك سيستخدمون أياً منهما للوصول إلى موقع الويب الخاص بك، فأنت في حاجة لاختبار أي تغييرات تجريها في كل المستعرضين للتأكد من أن التغييرات لن تسبب أي مشكلات بالنسبة للعملاء الذين يستخدمون أي مستعرض منهما. ينبغي أن تضع في الحسبان شراء برنامج FTP (بروتوكول لنقل الملفات) لتحميل أي ملفات جديدة إلى موقع الويب الخاص بك وبرنامج تحرير نصوص مثل المفكرة Notepad التي تصحب نظم تشغيل ويندوز. وهناك وسائل أخرى قد تحتاج إلى شرائها مثل لغة ترميز النص التشعبي، وكاميرا رقمية، وأدوات الرسوم الجرافيكية.

محتوى موقع الويب

هناك أشياء كثيرة ينبغي أن تضعها في الحسبان عند وضع المحتوى الخاص بموقع الويب الخاص بك. فبوجه عام، ينبغي أن تكون مواقع الويب سهلة الاستخدام، وواضحة وموجزة، كما ينبغي أن تحتوي على معلومات دقيقة ومحدثة. ففي حين أنك ترغب في ضمان كون موقعك مثيراً بالقدر الكافي لأن يجذب زائريك ويجعلهم يستمرون في استعراض ما هو وارد به، أنت لا ترغب في استخدام الرسوم الجرافيكية التي تستغرق وقتاً طويلاً كي تظهر، مما قد يصيب الزائرين بالإحباط ويجعلهم يغادرون الموقع بسرعة. تأكد من عرض خيار رؤية صفحتك بتنسيق مختلف إذا كانت تستغرق وقتاً طويلاً في تحميلها، واجعل صفحاتك قصيرة حتى يتم تحميلها بصورة أسرع وحتى لا تكون هناك حاجة إلى استخدام شريط التمرير. من المهم أن تتذكر أن موقع الويب ينبغي أن يكون منسجماً ومتسقاً مع العلامة التجارية، والشعار، والرسالة، والثقافة، والفلسفة الخاصة بشركتك حتى تتجنب إرباك العملاء والموظفين والموردين. تأكد من أن موقع الويب يسهل الإبحار والتنقل داخله. أيضاً اجعله متضمناً خريطة، وصفحات "Contact us" (اتصل بنا)، و"FAQ" (الأسئلة المتكررة).

تقترح أليشيا سكويرا، المديرة التنفيذية لـ Womennetwork.com، استخدام نسخة تسويقية فعالة على موقعك، لأن الموقع هو جزء من الاستراتيجية التسويقية المتكاملة. وتقترح سكويرا أنه ينبغي على الشركات أن تستخدم ضمير المخاطب (أنتم مثلاً) بشكل أكبر بدلاً من التركيز على ضمير المتكلم (نحن) حتى تظهر للعملاء كيف أنهم سوف يستفيدون من شراء منتجاتها. فمثلاً جرب استخدام عبارة "ستحصلون على..." بدلاً من عبارة "نقدم لكم..."؛ فالعبارة الأولى تبصر العملاء بحلول للمشكلات التي يمرون بها.

اختبر موقع الويب قبل تدشينه

بمجرد أن يتم تصميم موقع الويب الخاص بك، ينبغي أن تقوم باختبار جميع الصفحات والسمات. حاول أن ترسل رسالة إلكترونية من الجزء الخاص بـ "اتصل بنا"؛ وحاول شراء شيء ما من عربة التسوق الخاصة بك مستخدماً بطاقة الائتمان؛ وتأكد أن رسالة تأكيد تُرسل إلى عنوانك الإلكتروني ورسالة إلكترونية أخرى تُرسل إلى موردك على الفور؛ وتأمل المدة الزمنية التي تستغرقها الصفحة الرئيسية حتى تظهر بشكل كامل؛ وحاول أن تُرسل عطاءً. احرص على أن تقوم باختبار جميع أجزاء موقع الويب الخاص بك. وعندما يتم الاختبار الداخلي بنجاح، تكون الخطوة التالية هي تشكيل مجموعات التركيز أو إجراء لقاءات مباشرة مع العملاء الحاليين والتجار والعملاء المحتملين لمعرفة ما يحوز على إعجابهم وما لم يحز على إعجابهم في موقعك، وكذلك طلب مقترحاتهم عن الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين الموقع. إذا قمت بتدشين موقعك للتواصل بشكل مباشر مع العملاء، ولم يكن هذا الموقع يعمل بالشكل الملائم، فإن هناك احتمالاً أن تصيب عملاءك وموظفيك ومورديك بالإحباط أو تنفرهم؛ لذلك من الأفضل أن تختبره بشكل تام ودقيق قبل تدشينه بالرغم من أنه قد يتعين عليك إنفاق مال يفوق ما كنت تتوقعه في البداية.

صيانة وتحديث موقع الويب

كون موقع الويب الخاص بك بدأ في العمل ليس معناه أن مهمتك قد انتهت. إنه في حاجة إلى تحديث وتجديد وإضافة وتحسين بشكل مستمر. وأسعار المنتجات، ومدى توافرها ومواصفاتها، وأرقام الهاتف، ومعلومات الاتصال بالموظفين، والأخبار والبيانات الصحفية، وجميع الأجزاء الأخرى من موقعك ينبغي أن يتم تحديثها بشكل منتظم. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تزيد عدد المرات التي يزور فيها العملاء موقعك من خلال إعطائهم مبرراً للتردد على موقعك. سهل على العملاء إمكانية الوصول إلى موقعك، وأضفهم أوتوماتيكياً ضمن من توزع عليهم رسائل شركتك الإخبارية، ومن يتمتعون بخصومات، وأدرجهم ضمن قوائم التذكير بالطلبيات (أيضاً امنحهم الحق في أن يرفضوا عرضك)، واعرض ارتباطات على موقعك بمواقع ويب تكميلية يمكن أن تثير اهتمام سوقك المستهدف. أيضاً قدم سحوبات ومسابقات على الشبكة، وأحدث تغييرات بموقع الويب بناءً على تقييمات وآراء عملائك. وتذكر أن كل زائر لموقعك هو عميل محتمل. استخدم طرقاً لاجتذاب زائريك والاحتكاك بهم!

الترويج لموقعك عن طريق جذب سوق مستهدف

قد يكون لشركتك موقع ويب رائع، لكن ينبغي ألا تتوهم أنه بمجرد بنائك الموقع، سوف يأتيك العملاء. فأنت في حاجة إلى القيام ببعض التعديلات والتحسينات حتى تصل إلى جمهورك المستهدف ويصلوا إليك، ومن ثم سيبحث عنك العملاء. وفقاً للدكتور رالف ويلسون -خبير التجارة الإلكترونية- فإن هناك الكثير من الأشياء التي يمكن أن تفعلها الشركة كي تصل إلى جمهورها المستهدف. ومن بين الأشياء التي يشير إليها قيام الشركة بمتابعة عدد الزائرين الذين يزورون موقع الويب الخاص بها. ينبغي أن تكون خدمة الاستضافة قادرة على تزويدك بهذه الأرقام شهرياً. ومن بين الأشياء التي يمكنك تتبعها:

- ✓ سجل الزائرين؛ تسجيل جميع الارتباطات التي استخدمها من قاموا بزيارة موقعك.
- ✓ المستعرض؛ أي مستعرض يستخدمه زوارك؟
- ✓ صفحة الدخول؛ أي صفحة يراها الزائرون أولاً؟
- ✓ الملف؛ عدد مرات الوصول إلى ملف معين.
- ✓ التاريخ؛ تحليل سمات معينة على مدى عدد من الشهور.
- ✓ الانطباعات؛ عدد مرات الاطلاع على شعار الشركة.
- ✓ المسار؛ تسلسل الصفحات الذي اتبعه الزائر.
- ✓ الزائرون المتكررون؛ عدد الزيارات المتكررة من نفس العنوان.
- ✓ المبيعات؛ مقدار وحجم وتكرار عمليات البيع.
- ✓ الجلسات؛ عدد المرات التي تم الوصول فيها إلى الموقع من قبل نفس المستخدم في فترة زمنية معينة.
- ✓ الوقت؛ مقدار الوقت الذي يقضيه الزائرون على كل صفحة.

أيضاً يوصي د. ويلسون بشيء آخر وهو تقديم عنوان موقع الويب الخاص بك URL لمحركات البحث مثل ياهوو! من خلال النقر على ارتباط Add your URL على مواقعها، وقدم موقعك لأدلة مثل About.com. سوف يطلب منك كتابة وصف مختصر لموقع الويب الخاص بك، لذلك فكر في الكلمات التي سيستخدمها الناس في محركات البحث للوصول إلى منتجاتك أو خدماتك قبل تقديم وصف لموقع الويب الخاص بك.

وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تحاول البحث عن مواقع الويب التي تتكامل مع منتجاتك أو خدماتك وتضع الارتباطات المتبادلة أو الإعلانات البارزة عليها. كتابة المقالات من أجل رسالة إخبارية لموقع ويب آخر طريقة أخرى فعالة لنشر الكلمات الخاصة بموقعك. جرب صنع رسالتك الإخبارية، وأرسلها عبر البريد الإلكتروني إلى الذين يزورون موقعك مرة كل ثلاثة أشهر. هذا سيساعد في تثبيت شركتك في ذاكراتهم. وهناك طريقة أخرى عظيمة لجعل الناس على وعي وعلم بموقعك، وهي أن تزود القراء بخيار إرسال رسالتك الإخبارية إلى أصدقائهم. وأخيراً، لا تنسَ أن تضيف عنوان موقع الويب الخاص بك إلى جميع النشرات الدعائية والأدوات المكتبية الخاصة بشركتك، وغير ذلك.

كفاءة التجارة الإلكترونية

بمجرد أن تستغرق الوقت اللازم في تأسيس تجارة إلكترونية على موقع الويب الخاص بك، يمكنك أن تزيد من المزايا. فعندما يتوجه العميل بطلبيته إلى موقع شركتك، ابعث له رسالة إلكترونية على بريده الإلكتروني تشكره فيها على اختياره لشركتك. أيضاً قم بإرسال رسالة إلكترونية أخرى إلى مخزن شركتك، أو مخزن مورد في مكان قريب، أو مصنع، أو أي جهة مسئولة عن شحن المنتجات. والمنتجات يمكن أن يتم إرسالها بشكل مباشر إلى العميل دون المرور على شركتك. وهذا لن يقلل من عدد أيام الشحن فحسب، وإنما سيغنيك عن الشحن الإضافي، ومراقبة المخزون السلعي، وتكاليف التخزين. وعندما يتم شحن الطلبية، قم بإرسال رسالة إلكترونية إلى العميل منبهاً إياه للتاريخ المقدر لوصول الطلبية. ولأن العميل يقوم بسداد ثمن المنتجات باستخدام بطاقة الائتمان، لا يكون هناك فواتير ومشكلات متعلقة بتأخر السداد للتعامل معها، وهذا يغني عن الحاجة إلى مزيد من الموظفين. والنظام الأوتوماتيكي يمكن أن يرسل أيضاً رسائل إلكترونية تذكيرية للعملاء عن عمليات الشراء والعروض الخاصة على الشبكة، والمنتجات والخدمات الجديدة القادمة.

ينبغي أن تأخذ في الاعتبار مسألة الاستعانة بمصادر خارجية تساعدك في تحقيق التكامل بالنسبة لمنتجاتك وأيضاً في عمليات إدارة المخزون السلعي بحيث تستطيع التركيز بشكل أكبر على كفاءة شركتك. وهذه الشركات يمكن أن تقوم بكل ما تحتاج إليه، بما في ذلك وضع برامج الكمبيوتر؛ وإعداد تقارير يومية وأسبوعية وشهرية عن المخزون السلعي، وتعبئة وتغليف والتحقق من طلبياتك؛ وشحن هذه الطلبيات.

راقب وتابع زائريك ومبيعاتك

من الميزات الأساسية لوجود موقع ويب خاص بك هي قدرتك على مراقبة سلوكيات الزائرين. فجميع البيانات الخاصة بالعملاء والزائرين ينبغي أن يتم متابعتها وتحليلها بشكل منتظم. وبمجرد أن يتم تحليل البيانات بالشكل الملائم، يمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات واستهدافهم بعروض مخصصة لكل منهم، وهذا يمكن أن يزيد من حركة البيع. من المهم أن ترصد وتراقب وتتابع نجاح موقع الويب الخاص بك حتى تكون قادراً على إحداث التغييرات من أجل زيادة الكفاءة والمبيعات.

استغلال قوة الويب داخلياً؛ إنشاء شبكة إنترانت ناجحة

في حين تعد شبكة الإنترنت شبكة عالمية من أجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها البعض، فإن شبكة الإنترانت هي شبكة داخلية يمكن الوصول إليها فقط داخلياً، ويتم الدخول إليها عادة من خلال كلمة مرور يستخدمها المستخدمون المسموح لهم بذلك كالموظفين والعملاء الحاليين. ومن أمثلة الإنترانت، إتاحة إمكانية وصول العملاء إلى البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع والميزانية، والفواتير، والتقارير القديمة من خلال كلمة مرور.

والميزة الأساسية لاستخدام الإنترانت هي التواصل الفعال والجيد؛ فشبكة الإنترانت تسهل تبادل المعارف بين الموظفين، والتعاون في المستندات المتصلة بالعمل، والتعرف على آخر أخبار الشركة، وإقامة علاقات اجتماعية خارج العمل، وتكوين روابط أقوى. إضافةً إلى ذلك، يمكن أن توفر الشركات أموالاً عن طريق شبكة الإنترانت كانت ستنفقها على الطباعة والأوراق وتكاليف التوزيع. أيضاً يمكن أن تزيد من الإنتاجية والكفاءة.

فعلى سبيل المثال، إذا تم نقل أدلة الموظفين، والمعلومات الخاصة بالمزايا (كخطة التقاعد، والتأمين الصحي، وما إلى ذلك)، والإجازات، والأحداث والمناسبات القادمة، والرسوم التخطيطية التنظيمية للشركة، وسياساتها على شبكة الإنترانت، فسوف يقضي الموظفون وقتاً أقل من أجل البحث عن الأوراق والمستندات أو استدعاء موظفين آخرين في أقسام أخرى من أجل إجابة أسئلتهم. كذلك يمكن أن يتلقى الموظفون معلومات فيما يتعلق بالأخبار والتصريحات في ذات الوقت وفي حينها دون أن يضطروا إلى انتظار الإعلان عن المعلومات في الاجتماع القادم لفريق العمل أو انتظار توزيع تلك المعلومات في الصناديق البريدية

الداخلية الخاصة بالموظفين. هذه المشاركة في المعلومات تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة. ونتيجة للتواصل الجيد والكفاءة، يشعر الموظفون على الأرجح بالرضا عن وظائفهم ويصبحون أكثر ولاء وطاعة للشركة، ومن ثم تتمكن الشركة بشكل أكبر من الاحتفاظ بموظفيها وتتحسن خدمة عملائها.

ولضمان نجاح شبكة الإنترانت، ينبغي أن تكون المعلومات التي عليها متسقة ومنسجمة مع العلامة التجارية للشركة وأهدافها في مجال الأعمال، ورسالتها. إضافة إلى ذلك، ينبغي تخصيص كم كافٍ من الموظفين والموارد من أجل تأسيس واستخدام الشبكة الداخلية، وكذلك ينبغي توفير الموظفين الملائمين من أجل صيانة وتجديد وتحسين الشبكة.

عندما تفكر في اختيار اسم مجال لشبكتك الداخلية، فكر في اسم يكون متوافقاً ومنسجماً مع علامتك التجارية. فمثلاً الشبكة الداخلية لشركة ساوذوست آيرلينز Southwest Airlines اسمها Freedom Net أو شبكة الحرية، وهذا الاسم يقوم على أساس أن علامتها التجارية الخارجية هي A Symbol of Freedom "أو رمز الحرية"، وهذا الاسم من السهل تذكره، وهو أكثر تأثيراً، وقوة، وإثارة من www.southwest.com/employees/intranet.

أفضل طريقة لمعرفة نوعية المعلومات التي ينبغي أن يتم تضمينها في شبكة الإنترانت الخاصة بك هي أن تقوم بإجراء مقابلات ومجموعات تركيز مع الموظفين من مختلف الأقسام. وتضمين أهداف الإنترانت في التخطيط الاستراتيجي المنتظم يساعد في التأكد من أن شبكة الإنترانت منسجمة ومسايرة لأهداف شركتك في كل عام. من المهم أن تنتهج اتجاهاً جماعياً، وأن تأخذ في الاعتبار مجموعة الحاجات والرؤى المتنوعة للمستخدمين من أجل مراجعة وتجديد شبكة الإنترانت. والخبير الاستراتيجي في الإنترانت يقوم برصد ومراقبة الأداء استناداً إلى الأهداف، ومتابعة الميزانية والموارد المخصصة للمشروع، والتأكد من أن الإجراءات القياسية يتم تطبيقها في تخطيط الصفحات. والشخص المسئول عن عمليات الإنترانت يقوم بمتابعة عمليات الموقع يوماً بيوم، بما في ذلك التفاعل مع الأقسام الأخرى مثل قسم الموارد البشرية والتسويق من أجل الحصول على مواد وخامات أحدث. ومهمة مطور شبكة الإنترانت الأساسية هي تحديد الطرق التي من خلالها يتم تحسين وتقوية الشبكة. ومع ذلك، بناءً على حجم شركتك، قد تقوم بتعيين شخص واحد فقط كي يكون مسئولاً عن جميع المهام الثلاثة الرئيسية، أو تستعين بمصدر خارجي أو شركة أخرى تقوم بهذه الخدمة من أجلك على نحو جيد.

وبالإضافة إلى المقترحات التحليلية التي يرسلها الموظفون عبر صندوق المقترحات على الشبكة، ينبغي أن يتم إجراء بحث أو دراسة بشكل منتظم لمحتوى وتصميم شبكة الإنترانت، ولابد أن تكون النتائج متاحة على الشبكة الداخلية كي يطلع عليها جميع الموظفين. وإذا تم

إحداث تغييرات نتيجة لتقييمات وآراء الموظفين، ينبغي أن تذكر ذلك على الشبكة الداخلية كي تبرهن لموظفيك أنك تقدر آراءهم ووجهات نظرهم وحتى تشعرهم بأنهم جزء من العملية ككل ومشاركون فيها بنشاط.

وقد لا يكفي مجرد تنبيه موظفيك عبر البريد الإلكتروني لحقيقة أن شركتك قامت بتطبيق واستخدام شبكة الإنترانت لكي يتحفزوا لاستخدامها. أنت في حاجة لأن تحفزهم وتثير اهتمامهم بالشبكة. يمكنك القيام بدعوة موظفيك على الغداء في أحد الأيام وتوضيح كيفية استخدام الشبكة والمزايا والمكاسب المترتبة على استخدامها بالنسبة لهم وللشركة. كما يمكنك أيضاً أن تبتكر خطة تطبيق رسمية وتعلنها داخل الشركة من خلال استخدام شهادات ثناء وأخبار أدلى بها موظفون قاموا بتجريب الشبكة، مع التأكيد على مدى سهولة استخدامها والمكاسب التي تحققها لهم. إضافة إلى ذلك، يمكنك أن ترسل بالبريد خطابات إعلان أو حتى تقيم حفلاً بمناسبة بدء استخدام شبكة الإنترانت.

ونجاح شبكة الإنترانت الخاصة بك لا يعتمد على الموظفين الملائمين والتمويل ومحتوى الموقع فحسب، وإنما يعتمد كذلك على اقتناع ودعم الإدارة العليا للأمر. فلو أن الإدارة العليا أخفقت في دعم شبكة الإنترانت بفعالية، فسوف يكون من الصعوبة بمكان أن تقنع الآخرين باستخدام النظام. إذا كان قادة الشركة يأملون في أن يستخدم الموظفون الشبكة، ينبغي أن يكونوا قدوة لموظفيهم من خلال استخدام الشبكة هم بأنفسهم.

موجز

الاستفادة من قدرات وإمكانيات الويب والتكنولوجيا جزء حيوي من نجاح ومستقبل أي شركة. وحتى تظل الشركات قادرة على المنافسة في مجال الأعمال اليوم، ينبغي أن تحتفظ بموظفيها، وتحسن من عملية التواصل مع العملاء والموظفين، وتحسن من الإنتاجية، وتزيد من الكفاءة والفعالية، وتقلل من النفقات والتكاليف. واستخدام شبكة الإنترانت وإدخال الويب ضمن الخطة الاستراتيجية يمكن أن يساعد في تحقيق هذه الأهداف. وفي حين يمكن استخدام مواقع الويب كوسائل للتسويق والبيع، يمكن استخدامها أيضاً لتحسين الكفاءة الداخلية للشركة من خلال تفعيل وتنظيم العمليات الخاصة بالطلبيات والمتابعة والعطاءات التجارية. في عالمنا التنافسي والمعقد اليوم، يمكن أن تكون التكنولوجيا بمثابة عنصر فعال ومؤثر في التمتع بميزة تنافسية، وتقليل النفقات والتكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق النجاح طويل الأمد.



نظم إدارة الجودة

على مدار أكثر من عقدين من الزمان كانت ولازالت "الجودة" و"نظم إدارة الجودة" بمثابة كلمات رنانة رائدة في عالم الأعمال. لقد بنى كثير من الخبراء والمستشارين وظائفهم ومهنهم حول هذه الموضوعات، وكانت قضايا الجودة في مجال الأعمال هي المسئولة عن نمو المؤسسات والمنظمات بل وحتى المجالات الجديدة، مثل الجمعية الأمريكية للجودة، والمجال الاستشاري القائم على طريقة سيكس سيجما Six Sigma.

وفكرة الجودة في مجال الأعمال تركز على المدخرات والإيرادات الإضافية التي يمكن أن تحققها الشركات إذا هي أزالت الأخطاء من كافة عملياتها وأنتجت منتجات أو قدمت خدمات على أعلى مستوى من الجودة يرغب فيه العملاء. والأخطاء يمكن أن تأخذ أشكالاً شتى؛ مثل إنتاج عدد غير صحيح من الوحدات، أو إرسال تقارير بنكية لعملاء أقفلوا بالفعل حساباتهم البنكية، أو إرسال فواتير غير صحيحة للعملاء. وجميع هذه الأخطاء شائعة جداً، والتكاليف المترتبة عليها تكون بسيطة. لكن بمرور الوقت وعندما تتكرر الأخطاء، تتراكم التكاليف وتتزايد، لذا فإن إزالة هذه الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى زيادة ملحوظة في هوامش الربح الإجمالية للشركة.

ما الجودة؟

وفقاً للجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality، يمكن تعريف الجودة بالطرق التالية:

- ✓ تقوم الجودة على أساس آراء وتقدير العميل لتصميم المنتج أو الخدمة وإلى أي مدى يتطابق التصميم بشكل جيد مع المواصفات الأصلية.
- ✓ الجودة هي قدرة المنتج/الخدمة على تلبية الحاجات والرغبات المعلنة أو الضمنية.
- ✓ يتم تحقيق الجودة عن طريق الالتزام بالمتطلبات الموضوعة داخل الشركة.

ما نظام إدارة الجودة؟

نظام إدارة الجودة هو أسلوب إدارة يستخدم في تزويد الموظفين بما هو مطلوب من أجل تحقيق الجودة المرغوبة في المنتجات والخدمات، وللتأثير على الموظفين من أجل تحفيزهم لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام وفقاً لمواصفات وشروط الجودة.

ما أهداف نظم إدارة الجودة؟

- ✓ تشكيل رؤية من أجل الموظفين.
- ✓ وضع مقاييس ومعايير للموظفين.
- ✓ تحقيق التحفز داخل الشركة.
- ✓ وضع أهداف للموظفين.
- ✓ المساعدة في التغلب على مقاومة التغيير داخل الشركة.
- ✓ الإسهام في توجيه ثقافة الشركة.

لماذا تعد الجودة أمراً مهماً؟

ببساطة، يمكن أن يتوقف نجاح شركتك على مدى قدرتها على إنتاج منتج أو خدمة ذات جودة أعلى من جودة المنتج أو الخدمة التي يقدمها منافسوك بسعر منافس. فعندما تكون

الجودة أساساً لنجاح أي شركة، تسمح نظم إدارة الجودة لهذه الشركة بمسايرة مستويات الجودة الحالية والوفاء بها، وتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين فيما يتعلق بالجودة، والاحتفاظ بالموظفين من خلال برامج المكافآت التنافسية والتحفيز، ومن خلال مسايرة أحدث التكنولوجيات.

تاريخ حركة الجودة

منذ الخمسينيات، بدأت الشركات اليابانية في إدراك مزايا ومكاسب التأكيد على الجودة في كافة جوانب العمل بالشركة واستعانت بمساعدة الأمريكي دبليو. إدواردز دمينج، والذي تدين له الشركات اليابانية -كما أظن- بالدفعة القوية والمبكرة التي منحها إياها قبل جميع منافسيها في حركة الجودة. ومن بين طرق دمينج للتحكم في العمليات الإحصائية وأساليب حل المشكلات التي كانت فعالة جداً في إكساب الدفعة اللازمة لتغيير رؤية الشركات التي كانت في حاجة لإنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة. دمينج وضع ١٤ نقطة (انظر الملحق) كي يوصل للمديرين الكيفية التي من خلالها يزيدون مستوى الجودة في شركاتهم.

كان دمينج يؤمن بأن ٨٥٪ من جميع المشكلات المرتبطة بالجودة سببها الإدارة. فلكي تتحسن هذه الجودة، ينبغي أن تبادر الإدارة بوضع الموارد والأنظمة الضرورية في الإطار الملائم. فمثلاً، لا يمكن توقع تحقيق الجودة المستمرة في المواد والخامات الواردة طالما أن العملاء لم يتم إعطاؤهم الوسائل والأدوات الضرورية لفهم متطلبات جودة هذه الخدمات والمنتجات. فالعملاء في حاجة لأن يفهموا بشكل تام الكيفية التي يقيمون بها جودة جميع المنتجات والخدمات الجديدة، ومتطلبات الجودة، وأيضاً في حاجة لأن يكونوا قادرين على نقل تلك المتطلبات للتجار. في النظام الذي يتم فيه إدارة الجودة بشكل جيد، ينبغي أن يُسمح للعملاء أيضاً بالعمل مع التجار عن قرب ومساعدتهم على الوفاء بمتطلبات الجودة أو التميز والزيادة على تلك المتطلبات.

وفقاً لدمينج، هناك نوعان مختلفان من الأسباب ينبغي أن تلتفت إليهما نظم إدارة الجودة: (١) الأسباب العامة (النظامية) للخطأ، و(٢) الأسباب الخاصة للخطأ. والأسباب العامة أو النظامية يشترك فيها العديد من الموظفين أو الآلات أو المنتجات؛ والأسباب الخاصة للخطأ ترتبط بموظف أو جهاز أو مُعدة ما بعينها. والأخطاء النظامية تشمل التصميم السيئ للمنتج/الخدمة، وعدم ملاءمة الخامات للاستخدام، وعدم ملاءمة مصاريف الشحن، وسوء

الظروف المادية. ومن الأسباب الخاصة للخطأ قلة التدريب أو المهارة، وقلة كمية الخامات الواردة، وحدوث خلل في مُعدة ما.

هناك شخص آخر ذو تأثير في تنمية وتطوير ضبط الجودة وهو جوزيف إم. جوران، والذي صنع لنفسه شهرة من خلال العمل في الشركات اليابانية التي تركز على تحسين الجودة. أيضاً أسس جوران معهداً يحمل اسمه في عام ١٩٧٩؛ والذي كانت أهدافه متمركزة حول مساعدة الشركات والمؤسسات في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

عرف جوران الجودة بأنها "الملاءمة للاستخدام"، بمعنى أن مستخدمي المنتجات أو الخدمات ينبغي أن يكونوا قادرين على الاعتماد عليها بنسبة ١٠٠٪ من الوقت دون أي قلق أو خوف من حدوث أعطال أو خلل. إذا تحقق هذا في أي منتج أو خدمة، يمكن تصنيفها حينئذ بأنها ملائمة للاستخدام.

جودة التصميم يمكن وصفها بأنها الشيء الذي يجعلك تميز بين سيارة يوغوسلافية رخيصة وسيارة مرسيدس بنز، وهي تتضمن مفهوم التصميم والمواصفات. وجودة أي منتج أو خدمة تتوقف على التصميم والغرض منها. ومن ثم يكون من المهم أن تُضمن قضايا الجودة في عملية التصميم، وكذلك يكون من المهم أن تضع في الحسبان أثناء مرحلة التصميم الصعوبات التي قد تواجهها في تصنيع نسخ من الخدمة أو المنتج بنفس المستوى المطلوب من الجودة.

جودة الالتزام والتطابق تنعكس في القدرة على نسخ وتكرار كل جانب من جوانب وتفاصيل المنتج أو الخدمة بنفس مستوى الجودة الذي نُص عليه في مرحلة التصميم. وهذه المسئولية يضطلع بها أفراد معينون من أجل تنمية العمليات الخاصة بالتكرار والنسخ، والعمالة وتدريبها، والإشراف، والالتزام بالبرامج الاختبارية.

السهولة وتشير إلى عدم وجود مشكلات مشتتة خلال العملية ككل وتُقدر بمدى تكرار واحتمال حدوث خلل أو عيوب؛ فمثلاً قد تكون العملية في حاجة إلى تدفق ثابت ومستمر من التيار الكهربي لكن هذا غير متحقق ويسبب حدوث خلل أو عيوب في المنتجات أو الخدمات، أو قد يتحتم على أحد الموظفين القيام بوظيفتين في نفس الوقت ومن ثم يكون مضطراً إلى التغاضي عن بعض الجوانب المتعلقة بجودة كلا المنتجين أو الخدمتين.

ويصف جوران الأمان بأنه حساب مدى احتمال التعرض للإصابة بسبب مخاطر وطوارئ العمل. فمثلاً، حتى إن كان المنتج (أو الخدمة) يفي أو حتى يفوق توقعات ومعايير الجودة، لكن هناك احتمالات لأن يؤدي إلى إصابات للعاملين، فإن هذا المنتج لا يمكن اعتباره عالي الجودة.

والاستخدام الميداني يشير إلى قدرة المنتج على الوصول إلى المستخدم النهائي بمستوى الجودة المرغوب. هذا يتضمن التعبئة والتغليف والنقل والتخزين وكفاءة الخدمة الميدانية والالتزام بالمواعيد.

أيضاً وضع جوران طريقة شاملة لتحقيق الجودة التي تمد دورة الحياة الكلية للمنتج أو الخدمة، بدءاً من التصميم إلى العلاقات مع العملاء وما بين ذلك من خطوات ومراحل. وينصح جوران الشركات بأن تقوم بتشريح جميع العمليات والإجراءات من منظور الجودة والقيام بالتحليل لتحقيق "الملاءمة للاستخدام". بمجرد أن يتم هذا، يمكن أن تبدأ الشركة في إجراء التغييرات وفقاً لهذه الأسس والمعايير المتعلقة بملاءمة المنتج أو الخدمة للاستخدام.

ثورة الجودة تزور الولايات المتحدة

الاتجاه نحو زيادة وتحسين الجودة بدأ في شركات التصنيع الأمريكية في الثمانينيات، وذلك على أثر شركات التصنيع اليابانية. فالشركات الأمريكية وجدت أن الشركات اليابانية قد أصبحت تتمتع بميزة تنافسية عليها نتيجة لقدرتها على إنتاج منتجات أعلى جودة وأقل عيوباً.

وكانت شركة فورد موتور أول شركة أمريكية تدعو دمينج لمساعدتها في التحول إلى شركة موجهة بالجودة. ونتيجة لذلك، كانت فورد قادرة على تحقيق معايير ومستويات جودة تفوق أي شركة أمريكية أخرى تعمل في مجال صناعة السيارات، كما استطاعت أن تحقق مبيعات هائلة في أواخر الثمانينيات رغم أن باقي سوق السيارات الأمريكي كان في تراجع آنذاك. وتعزي شركة فورد قدرة موديلها توراس على التفوق على موديل أكورد الذي أنتجته شركة هوندا في المبيعات السنوية إلى معايير الجودة العالية التي وضعتها الشركة.

وأدرك الكونجرس الأمريكي حاجة الشركات الأمريكية إلى السعي من أجل زيادة مستوى الجودة، فوضع جائزة مالكولم بالدريدج ناشيونال كواليتي أوارد Malcolm Baldrige National Quality Award على غرار جائزة دمينج في اليابان. هذا أحدث زيادة هائلة في الموارد التي تخصصها الشركات والمشروعات الأمريكية لتحسين الجودة، وخلال ١٠ سنوات استطاعت الشركة الأمريكية فلوريدا باور أند لايت أن تحصل على جائزة دمينج اليابانية في الجودة.

ومنذ بداية الثمانينيات إلى الآن، ظهرت قضايا الجودة في كل مجال وفي جميع شركات الولايات المتحدة تقريباً. لقد بدأت حركة الجودة في مجال التصنيع ثم انتقلت إلى المجالات والمشروعات الخدمية. ففي البداية، لم تكن الشركات والمشروعات الخدمية تشعر بأن أنظمة الجودة يمكن أن تنتقل بسهولة كبيرة من مجال التصنيع لتُطبق لديها، لكنها اليوم تجني مكاسب هائلة من تطبيق برامج الجودة.

خلال تاريخ حركة الجودة بأكمله ظهر العديد من الطرق والاتجاهات التي تهتم بقضية الجودة، بل إن العديد من الشركات والمؤسسات كرست كل جهدها فقط من أجل هدف واحد وهو وضع معايير ومستويات للجودة.

الأنظمة القياسية

الأيزو ٩٠٠٠ هي مجموعة من مقاييس أنظمة إدارة الجودة التي وضعتها المنظمة الدولية للأنظمة القياسية المشكلة من ١٣٢ هيئة مقاييس قومية. ومقاييس الأيزو ٩٠٠٠ ليست مقصورة على المنتجات والخدمات، ولكنها تنطبق على العمليات التي يتم بها صنع وإنتاج هذه المنتجات والخدمات. والمقاييس تتسم بطبيعتها الشاملة والعامة بحيث يمكن استخدامها من قبل مجالات التصنيع والمجالات الخدمية في أي مكان من العالم.

وأي شركة ترغب في أن تحصل على شهادة الأيزو تحتاج إلى أن تفي بكل المعايير والأسس المنصوص عليها في هذا النظام، كما ينبغي أن تنجح في عملية المراجعة والتدقيق التفصيلي من قبل مراجع الأيزو. وفي بعض المجالات، أصبحت شهادة الأيزو ضرورية؛ فمثلاً، بعض شركات التصنيع الكبرى تطلب من جميع الموردين أن يكونوا معتمدين من قبل الأيزو. وفي حين أن شهادة الأيزو تحظى باحترام كبير، إن لم تكن اتجاهاً في المجال النوعي، فإن التكلفة الإضافية للحصول على الشهادة تعد عائقاً أمام معظم المديرين. من الممكن جداً أن تصل إلى مستوى الجودة المطلوب داخل الشركة من خلال نظام جودة تم تخطيطه وبدون أن تخوض جميع هذه الخطوات الإضافية من أجل الحصول على الأيزو.

وشهادة كيو إس ٩٠٠٠ التي تم ابتكارها في عام ١٩٩٤ هي أحد مشتقات شهادة الأيزو من أجل موردي الشركات الكبرى الثلاث في صناعة السيارات في أمريكا: ديملر كريسلر، وفورد، وجنرال موتورز. ومقياس أو مستوى إدارة الجودة هذا يحتوي على جميع شهادات الأيزو ٩٠٠١: ١٩٩٤، إضافة إلى الشركات الثلاث الكبرى في صناعة السيارات بأمريكا، وغير ذلك من المتطلبات الاستهلاكية الخاصة بشركات تصنيع المعدات والأجهزة الأصلية.

إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارية يتم من خلالها التأكيد على الجودة في كل جانب من جوانب الشركة والعمل. وأهداف إدارة الجودة الشاملة هي التطوير طويل الأمد للمنتجات والخدمات التي تتمتع بالجودة. وإدارة الجودة الشاملة تحلل جميع العمليات أو الأنشطة وتتأكد من مدى إسهام كل منها بالإيجاب أو بالسلب في جودة وإنتاجية الشركة كِكل.

ودور الإدارة في إدارة الجودة الشاملة هو وضع استراتيجية تتسم بالمرونة الكافية لأن يتم تعديلها وضبطها بما يتناسب مع كل قسم، وفقاً للأهداف العملية للشركة، وبناءً على حاجات ورغبات العملاء أو حاملي الأسهم. وبمجرد تحديد الاستراتيجية، ينبغي أن تكون بمثابة القوة المحفزة والدافعة لأن يتم استخدامها ونقلها والتعريف بها حتى تكون فعالة على كافة مستويات الشركة.

وهناك نوع من تفويض المهام يتم بدرجة أو بأخرى ضمن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن هذا التفويض عادةً تشكيل فرق من أقسام معينة وفرق مختلطة المهام والوظائف من أجل وضع الخطط التي يتم من خلالها حل مشكلات الجودة وإعطاء مقترحات من أجل التطوير والتحسين.

التحسين المستمر للجودة

ظهر مفهوم التحسين المستمر للجودة في مجال التصنيع كأسلوب مختلف في التعامل مع الجودة ونظم الجودة. وهذا الأسلوب لا يركز على إيجاد ثقافة خاصة بالجودة داخل الشركة بقدر ما يركز على عملية تحسين الجودة من خلال استخدام فرق أو جماعات تتم مكافأتها عند بلوغ مستويات الجودة المطلوبة وتحقيق الأهداف. ونظام التحسين المستمر للجودة يتيح للأفراد المشاركة في الأنشطة اليومية لتغيير وتحسين العمليات وتدفق مسيرة العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.

وأسلوب التحسين المستمر للجودة يسعى لوضع نظام جودة طموح لا يكتفي أبداً بما يصل إليه؛ إنه يحاول دائماً التجديد والابتكار المستمر من أجل تحسين الأنظمة والعمليات من خلال تقليل الأنشطة المستهلكة للوقت ومنخفضة القيمة. ويمكن أن يتم حينئذٍ تكريس ما تم توفيره من الوقت والموارد للتخطيط والتنسيق والتكامل.

لقد تم تطبيق نظام تحسين الجودة المستمر في مجالات عديدة مختلفة. فمثلاً في مجال الرعاية الصحية والقطاعات الخدمية الأخرى، يتبع هذا النظام الطريقة التالية في العمل:

تحديد العملية التي يُراد تحسينها.
تنظيم العمل من أجل تحسين العملية.
توضيح ما هو معروف.
فهم التنوع والاختلاف.
اختيار التحسين المطلوب للعملية.

ثم يتم الانتقال إلى خطة تحسين العملية:

التخطيط: وضع مخطط زمني، يشتمل على جميع الموارد والأنشطة والتواريخ وتدريب العاملين.
العمل: تنفيذ الخطة وجمع البيانات.
المراجعة: تحليل نتائج الخطة.
الأداء: يتم الأداء على أساس ما تم تعلمه، ويتم تحديد الخطوات التالية.

وهذه الطريقة بمثابة نظام سهل يمكن أن تنقله الإدارة إلى فرق العمل؛ كما أنها تساعدهم على أن يبقوا منظمين وعلى المسار الصحيح بوضع النتيجة النهائية في الحسبان. لقد أثبتت هذه الطريقة نجاحاً باهراً بالنسبة للشركات التي تنتهج أسلوب التحسين المستمر للجودة من خلال فرق العمل.

طريقة سيكس سيجما

تم وضع طريقة سيكس سيجما في شركة موتورولا في الثمانينيات كأسلوب لقياس وتحسين عمليات الإنتاج الضخم. وكان الهدف الكلي من هذه الطريقة هو تقدير وإزالة معدل الفاقد من خلال محاولة تحقيق نتائج تقرب من النتائج المثالية. ومصطلح سيكس سيجما يشير إلى مقياس إحصائي لا يزيد معدل الخلل فيه على ٣,٤ لكل مليون. كثير من الشركات مثل جنرال إليكتريك، وفورد، وديملر كريسلر وضعت ثقتها في طريقة سيكس سيجما مما وفر عليها بلايين الدولارات.

وطريقة سيكس سيجما هي أسلوب موجه إحصائياً يهدف إلى تحسين العمليات من خلال استخدام مختلف الوسائل، بما في ذلك ضبط العملية الإحصائية، وإدارة الجودة الشاملة، وتصميم التجارب. ويمكن أن تتكامل هذه الطريقة مع المبادرات والأنظمة المهمة الأخرى، مثل تطوير المنتج الجديد، وتخطيط متطلبات الخامات، والتحكم في المخزون السلعي في الوقت المناسب.

وكان يُنظر إلى طريقة سيكس سيجما في بداية الأمر على أنها يمكن استخدامها فقط في عمليات التصنيع، لكنها أثبتت حديثاً نجاحاً في العمليات البعيدة عن التصنيع مثل حسابات المدفوعات، وإعداد الفواتير، والتسويق، ونظم المعلومات.

من الوهلة الأولى، قد نظن أن طريقة سيكس سيجما مصممة بطريقة تجعلها تتلاءم فقط مع تحليل العمليات المتكررة كعمليات مجال التصنيع، لكن نظرية سيكس سيجما تتسم بالمرونة التي تجعلها ملائمة لأي عملية. كثير من الدروس التي يتم تعلمها فيما يتعلق بخطوط الإنتاج تكون ملائمة جداً لعمليات أخرى أيضاً.

وفيما يلي وصف مختصر للخطوات التي تتضمنها طريقة سيكس سيجما:

١. تحليل تدفق العملية إلى خطوات منفصلة.
٢. تحديد العيوب أو جوانب الخلل.
٣. قياس أو تقدير عدد العيوب أو جوانب الخلل.
٤. البحث العميق عن السبب الجذري للمشكلة.
٥. القيام بتغييرات من أجل التحسين.
٦. إعادة القياس.
٧. وضع رؤية طويلة الأمد للأهداف.

عناصر نظام الجودة

هناك العديد من العناصر الداخلة في تكوين نظام الجودة، وكل شركة سيكون لديها نظام فريد. وأهم عناصر نظام الجودة هي الإدارة القائمة على المشاركة، وتصميم نظام الجودة، والعملاء، وعمليات الشراء، والتعليم والتدريب، والإحصائيات، والمراجعة والتدقيق، والتكنولوجيا.

الإدارة القائمة على المشاركة

بمجرد بدء عملية الجودة، تكون كليةً بمثابة جزء ديناميكي مستمر من الشركة، مثله مثل أي قسم آخر كالتسويق والمحاسبة. أيضاً تحتاج عملية الجودة إلى تركيز مستمر من قبل الإدارة. ويتضمن استخدام وإدارة أي نظام ناجح للجودة كثيراً من الجوانب المختلفة التي ينبغي معالجتها بشكل متواصل.

الرؤية والقيم. نقطة البدء بالنسبة لعملية الإدارة والقيادة هي تشكيل بيان بالرؤية والقيم يكون محدداً بشكل جيد. هذا البيان سوف يتم استخدامه لإثبات وترسيخ أهمية نظام الجودة وإثارة التحفيز والحماس من أجل التغييرات التي هناك حاجة لإحداثها، وما إذا كانت الشركة تخطط لتجاوز آمال وتوقعات العملاء، أو الالتزام بمستوى محدد من إرضاء العملاء، أو الالتزام بجعل مستوى الخلل أو العيوب صفراً. والصورة الفعلية التي تكون عليها القيم والرؤية ليست بنفس قدر أهمية حقيقة أن تكون واضحة ومعروفة بالنسبة لكل المشاركين. وبيان الرؤية والقيم سيكون بمثابة قوة دافعة تساعد في نشر الثقافة التي هناك حاجة إليها في الشركة ككل في مسعاها من أجل تحقيق الجودة. ليست كلمات بيان القيم هي التي تنتج منتجات أو خدمات عالية الجودة؛ إنما العمليات والأشخاص هم الذين يحددون ما إذا كان التغير سيحدث في مستوى الجودة. والرؤية والقيمة سيكونان أمرين مهمين للغاية عند وضع جداول الأعمال الخاصة بالعمليات المستخدمة لإدارة نظام الجودة.

وضع الخطة. سوف تختلف خطة نظام الجودة من شركة إلى أخرى، لكن هناك سمات وخصائص مشتركة:

- ✓ لابد أن تكون هناك أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- ✓ هناك موارد مالية متاحة من أجل الجودة.
- ✓ خطة الجودة تتسق وتنسجم مع رؤية وقيم الشركة.

أيضاً ينبغي أن تتضمن خطة نظام الجودة مشروعات استطلاعية قد تستلزم إنشاء مشروعات جودة صغيرة داخل الشركة. هذا سيتيح للإدارة فهم إلى أي مدى سيتم قبول نظام الجودة بشكل جيد، كما سيتيح لها التعلم من الأخطاء، وأن تتمتع بمزيد من الثقة في تطبيق

نظام جودة أوسع نطاقاً وعلى مستوى الشركة ككل. كذلك ينبغي أن توفر الخطة نوعاً من المرونة فيما يتعلق بتفويض الموظفين، لأنه، وكما أوضحنا، تكون أكثر أنظمة الجودة نجاحاً هي تلك التي تتيح للموظفين على كافة المستويات الإدلاء بدلوهم.

التواصل يعد التغيير بمثابة تحدٍ في نقله والتواصل الفعال بشأنه، خصوصاً إذا كان تحركاً نحو مستوى أعلى من الجودة، ومع ذلك فإن عملية التواصل أساسية ومهمة بالنسبة لقادة الشركة كي يمضوا بها للأمام. والتواصل هو الرابطة الحيوية بين الإدارة والموظفين والعملاء وحاملي الأسهم. وقنوات التواصل هذه تضفي جواً يشعر في ظله جميع الأفراد المشاركين بوجود علاقة حميمة تجمعهم سوياً، كما يساعد في تعزيز وتقوية دافع تحقيق أهداف الجودة طويلة الأمد بنجاح.

وأنظمة التواصل ينبغي أن تتيح للموظفين كذلك فرصة الإدلاء بآرائهم وتقييماتهم وإعطاء حلول ممكنة لمشكلات يتعين على الشركة مواجهتها. والإدارة في حاجة لأن تتيح هذا الأمر بكل من الطرق الرسمية وغير الرسمية، مثل استمارات تقييمات الموظفين واجتماعات التقييم حول المائدة المستديرة.

ومسئولية تعزيز ثقافة تقدر التواصل تقع على عاتق الإدارة العليا. فهم وحدهم يتعين عليهم نقل وتوصيل الأهداف للجميع. وهم أيضاً مسئولون عن وضع نظام لعملية الحصول على تقييمات من الموظفين.

المكافآت والثناء المكافآت والتقدير والعلاوات والإشادة والثناء على الإنجازات فيما يتعلق بالجودة، جميعها طرق فعالة في تحفيز الموظفين. فهي تخبر الموظفين في نهاية الأمر بالضبط عما تحاول الشركة تحقيقه. وهذه الطرق والأساليب يمكن أن يُنظر إليها أيضاً على أنها صورة من صور التواصل؛ فهي بمثابة طرق ملموسة تستخدمها الإدارة العليا حتى تحيط الموظفين علماً بأن الجودة أمر مهم. وهذا الأمر يمكن أن يتم بمنح مكافآت فردية أو مكافآت جماعية لفرق العمل. والمكافآت والمنح والتقدير والإشادة يمكن أن تأخذ صوراً شتى، ويتعين على الإدارة أن تتأكد من أن برنامج المكافآت هذا ينسجم مع أهداف نظام الجودة وأهداف الشركة. وأفضل برامج المكافآت والإشادة وأكثرها جدوى وفعالية هي تلك التي يتم ضبطها لتحقيق معايير معينة. وهذه البرامج تحفز المديرين الذين بدورهم يحفزون موظفيهم للسعي نحو الأهداف المحددة مسبقاً.

تصميم نظام الجودة

نظام الجودة يتكون من المعايير والمقاييس والإجراءات التي يتم وضعها من أجل ضمان تحقيق مستوى الجودة المرغوب في كل وحدة من أي منتج أو خدمة. وهذا الجانب من نظام الجودة مادي يمكن قياسه والتحكم فيه. وقبل أن تبدأ، ينبغي أن تشكل شركتك فريقاً مركزياً للمضي قدماً بعملية تصميم نظام الأداء.

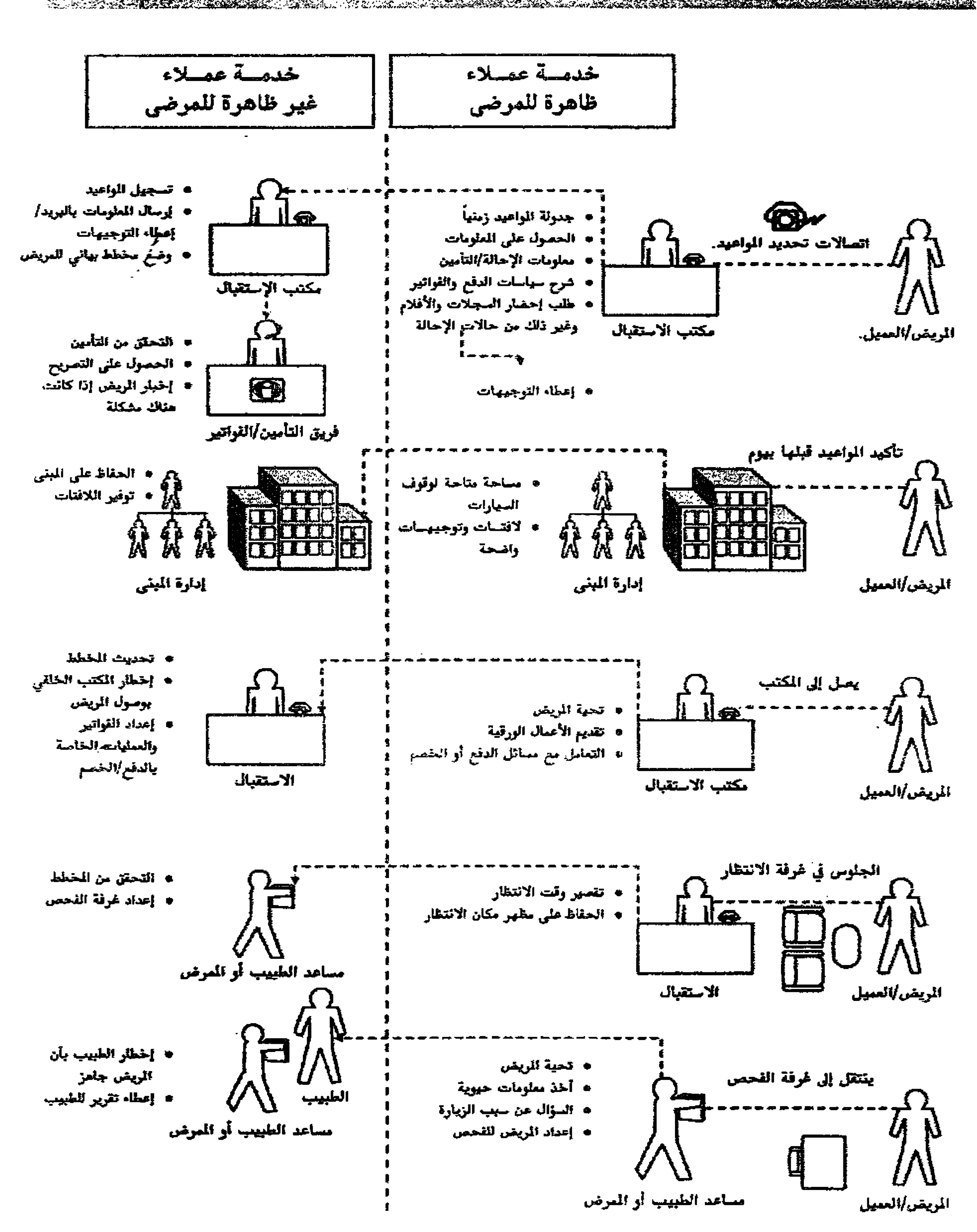
والخطوات الثماني لعملية التصميم هي كالتالي:

١. فهم وتخطيط جميع هياكل وعمليات عمل الشركة. هذا يدفع الموظفين المشاركين في تصميم نظام قياس الأداء إلى أن يتعمقوا ويفهموا الشركة ككل، وموقعها من المنافسة، والبيئة التي تعمل فيها، والعمليات الخاصة بنشاطها. أيضاً هذا سيحقق نوعاً من الفهم الكامل لطرق التواصل مع العملاء والكيفية التي يمكن أن تؤثر بها العمليات المختلفة في الشركة على رأي العميل في مستوى الجودة. انظر الشكل ١٤-١ لمخطط عمليات.

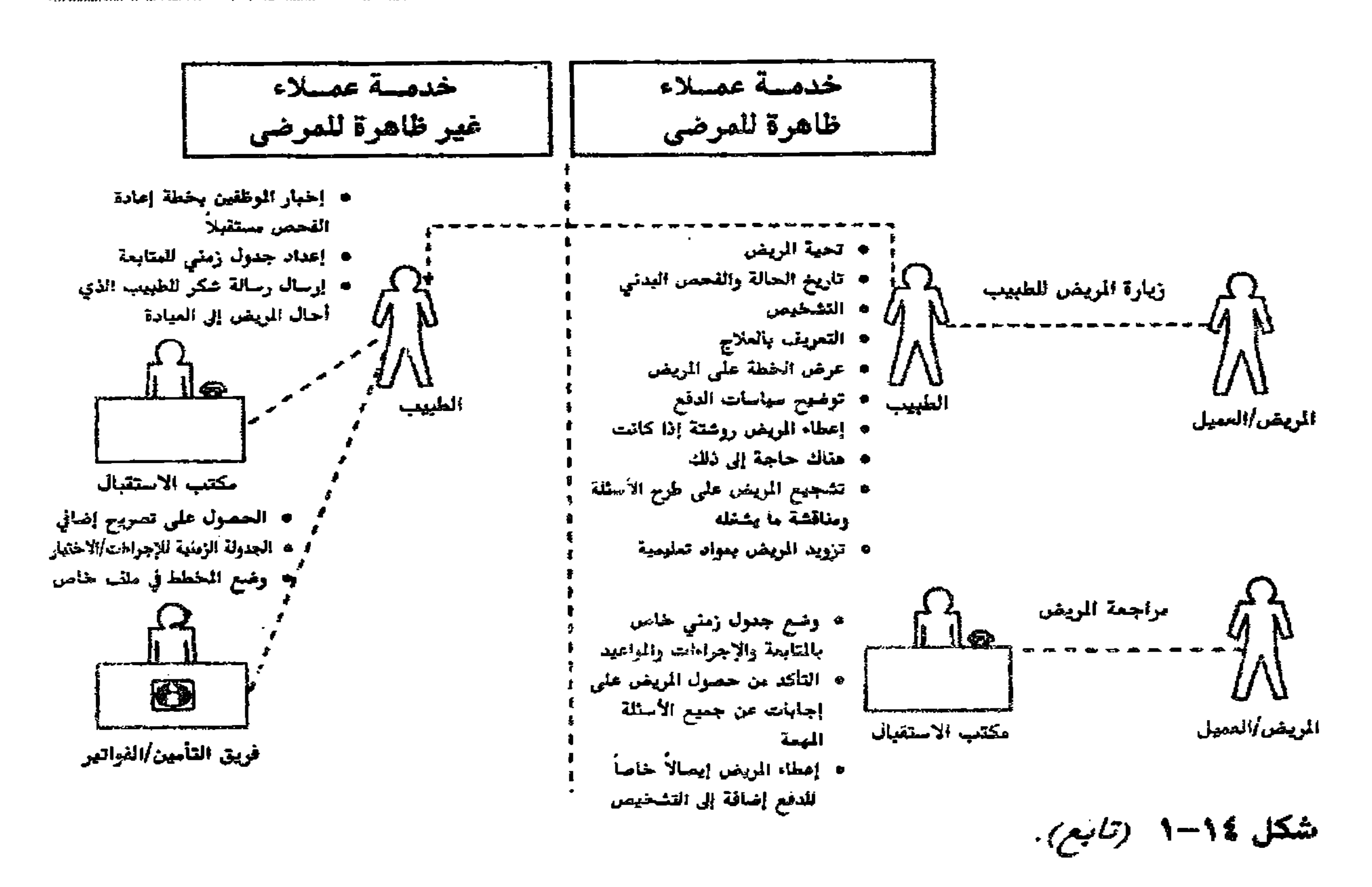
٢. وضع أولويات أداء العمل. ينبغي أن يدعم نظام قياس الأداء متطلبات حاملي الأسهم والعملاء بدءاً من استراتيجية الشركة ومروراً بالعمليات الخاصة بنشاطها. وترتيب الأولويات هذا يجب أن يكون جاهزاً قبل أن تدخل العملية مرحلة التصميم الفعلية بوقت كافٍ.

٣. فهم نظام قياس الأداء الحالي. كل شركة لديها نظام قياس من نوع معين. ولهذا السبب، هناك طريقتان للتعامل مع تصميم وتطبيق نظام قياس جديد للأداء. إما أن تتخلى عن النظام القديم وتستخدم نظاماً جديداً كبديل عنه، وإما أن تقوم بتعديل وتحسين النظام الحالي. وكلتا الطريقتين يمكن أن تكون مجدية، لكن الطريقة الأولى فيها احتمال أكبر لحدوث متاعب ومشكلات. فالناس سيتشبثون بنظام القياس القديم وإما أن يستخدموا كلا النظامين في آنٍ واحد وإما أن يستخدموا النظام القديم، وفي نفس الوقت يكابدون مشقة تطبيق النظام الذي هم مجبرون عليه ولا يريدونه. يمكنك أن تتلافى هذه النتيجة من خلال استخدام الطريقة الثانية.

٤. وضع مؤشرات ومقاييس للأداء. أهم عنصر من عناصر نظام قياس الأداء هو مجموعة المؤشرات والمقاييس التي سوف تستخدمها لقياس أداء شركتك وعمليات نشاطك.



شكل ١٤-١ مثال لمخطط خدمة.



شكل ١٤-١ *(تابع)*.

هذه هي النقطة التي يلتقي عندها الاتجاه الذي يركز على سريان الأمور من أعلى إلى أسفل، والاتجاه الذي يركز على سريان الأمور من أسفل إلى أعلى. كذلك تلك هي النقطة التي تصبح عندها قطاعات هائلة من الشركة مشاركة. والهدف من هذه الخطوة هو وضع نظام لقياس الأداء من خلال عدد مناسب من المقاييس والمؤشرات الملائمة والدقيقة للأداء.

٥. تحديد كيفية جمع المعلومات والبيانات المطلوبة. وضع مؤشرات أداء مثالية تخبرك بكل شيء تريد أن تعرفه عما يجري في شركتك شيء وقدرتك على جمع المعلومات والبيانات المطلوبة لحساب مؤشرات الأداء هذه شيء مختلف تماماً. هذا الأمر ينبغي الاهتمام به من البداية أثناء وضع مؤشرات الأداء حتى تكون قادراً على تجنب اختيار تلك التي لا يمكن بالفعل قياسها. صحيح ستكون هناك جدوى كبيرة من بذل الوقت والمال من أجل جمع المعلومات، لكن من المحتمل أن تكون هناك أوقات يتعين فيها التزام الوسطية بين الإنفاق العالي لجمع المعلومات المثالية وعدم الإنفاق تماماً.

٦. تصميم صيغ إعطاء التقارير والمعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء. في هذه الخطوة، تقرر الكيفية التي سيتم بها تقديم وعرض البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء على المستخدمين؛ والكيفية التي ينبغي أن يطبق بها المستخدمون تلك المعلومات والبيانات فيما يتعلق بالإدارة والمتابعة والتحسين؛ وكذلك من سيمكنهم الوصول إلى بيانات الأداء هذه. وبعد أن تنتهي من هذا، لابد أن يكون لديك نظام لقُياس الأداء له مكانه البارز في النظام الإداري القائم على القياس الشامل في شركتك.
٧. تجريب وضبط نظام قياس الأداء. محاولتك الأولى في تجريب نظام قياس الأداء من المحتمل ألا تكون مثالية؛ فقد لا تعمل بعض مقاييس أو مؤشرات الأداء كما هو مطلوب، وقد يحدث صراع بين المؤشرات أو المقاييس، وقد تكون هناك سلوكيات غير مرغوبة أو مشكلات تتعلق بمدى سهولة الوصول للمعلومات والبيانات. هذه أمور متوقعة. في هذه الخطوة، ينبغي أن تقوم باختبار النظام بشكل مكثف وضبط وتعديل العناصر والجوانب التي لا تعمل على النحو المخطط لها.
٨. تطبيق نظام قياس الأداء. يحين الوقت المناسب لنقل نظام الأداء إلى حيز الاستخدام والتطبيق عندما يستقر في وضعه الملائم ويصرح رسمياً باستخدامه ويكون في مقدور الجميع استخدامه. وهذه الخطوة تتضمن أموراً عديدة مثل إدارة عملية وصول المستخدمين إلى النظام، والتدريب، وتوضيح النظام.

هذه ليست عملية مطلقة وثابتة لابد من اتباعها حرفياً من أجل أن تؤتي ثمارها. ففي بعض الحالات، قد تكون خطوة أو أكثر غير ضرورية؛ وفي حالات أخرى، يمكن أن تكون هناك حاجة إلى خطوات إضافية. ينبغي عليك أن تقوم بالتعديلات اللازمة للعملية من أجل أن تصل باحتمالات نجاح النظام إلى أعلى درجة.

تصميم الجزء الثاني من نظام الجودة

هذا الجزء من نظام الجودة مفاهيمي. إنه يتعلق أكثر بدور الإدارة في زيادة التحفيز والتصميم على جعل الجزء الأول يجري بسلاسة. وأساس هذا الجزء هو التواصل بين الإدارة والموظفين، كما تمت مناقشته قبل ذلك. وفي معظم الحالات، يكون الموظفون الذين يقومون بأداء الأنشطة والعملية على معرفة بالكيفية التي يتم بها تحسين الجودة. وهذا الجزء من النظام ينبغي أن يتيح للموظفين فرصة إعطاء مقترحاتهم وتحفيزهم على تحسين الجودة.

العملاء

تضمين العملاء في برنامج الجودة يمكن أن يأخذ مسالك ودروباً شتى، بما في ذلك التكلفة المترتبة على فقد العملاء، ورأي العملاء في مستوى الجودة، ومستوى رضا العملاء. والجزء الخاص بالعملاء في برنامج الجودة سوف يكون سمة مميزة لكل مجال ولكل شركة، لكن لابد أن يهتم ويلفت الانتباه إلى الكيفية التي تسهم بها الجودة في زيادة قيمة المنتج في نظر العملاء، وكيف أن مستوى الجودة يمكن أن يقود إلى اتخاذ قرار بالشراء.

في المجالات الخدمية، على وجه الخصوص، تقاس الجودة بمعدلات الاحتفاظ بالعملاء وتكلفة فقد عميل. فإذا استطاعت المقاييس المحاسبية أن تحدد التكلفة الفعلية والدقيقة لفقد عميل، فسيكون من السهل على المديرين أن يخصصوا المقدار الدقيق من الموارد المطلوبة للاحتفاظ بالعملاء. ووفقاً لمجلة Harvard Business Review ، يمكن أن تزيد الشركات من أرباحها بنسبة ١٠٠٪ تقريباً عن طريق الاحتفاظ بمزيد من عملائها بنسبة ٥٪. فالعملاء بمرور الوقت يمكن أن يحققوا مزيداً من الأرباح إن هم استمروا مدة أطول في التعامل مع نفس الشركة.

وإدراك وشعور العملاء بارتفاع مستوى الجودة يمكن أن يؤدي إلى إحالة عملاء جدد إلى الشركة؛ ففي المجالات الخدمية، يمكن أن يمثل العملاء الذين يتم إحالتهم إلى الشركة أكثر من ٦٠٪ من إجمالي العملاء الجدد. وإذا استطاعت الشركة أن تزيد من مرجعياتها والعملاء الذين يتم إحالتهم إليها من خلال زيادة مستوى الجودة، فإن هذا سيكون له تأثير هائل على أرباحها.

الشراء

الشراء جانب من جوانب الشركة يمكن فيه تحقيق مكاسب هائلة في الجودة فقط من خلال تطبيق واستخدام قليل من السياسات والإجراءات المصممة على أساس الجودة. فموردو اليوم في حاجة إلى أن يكونوا شركاء في الجهود المبذولة من أجل تحقيق الجودة. ومنتجات الشركة وخدماتها يتوقف مدى جودتها على مدى جودة جميع المدخلات مجتمعة.

والخطوة الأولى في التأثير على نظام الشراء كي يدعم نظام الجودة ككل هي أن يتم تطبيق جميع المعايير التي تم وضعها على المواد والخامات الواردة التي يمكن أن تكون مؤهلة لأن تصبح مُدخلاً لإحدى العمليات أو الأنشطة الروتينية. فإذا تم إكمال وتحقيق معايير وإجراءات

أداء نظام الجودة كما هو مقرر في مرحلة التصميم، فلابد أن تكون هذه المعايير قد استقرت بالفعل.

والخطوة الثانية هي تعليم وتعريف الموظفين المختصين بعمليات الشراء بمدى أهمية المعايير بالنسبة لتدفق وسير عمليات الشركة. فعندما لا تكون تلك المعايير مدعومة ومؤيدة من قبل الموظفين، سوف تكون جودة المنتج أو الخدمة محفوفة بالمخاطر. أيضاً يتم تعليمُ وتعريف الموظفين بالكيفية التي بها يمكن قياس ونقل المعايير والمستويات المطلوبة. وهذا قد يتضمن تعليمهم الرقابة على الخامات أو الرقابة على العمليات الإحصائية، كما يمكن أن يكون الأمر بسيطاً كأن يتم تدريب الموظفين المختصين بعمليات الشراء حتى يعرفوا الكيفية التي تنسجم بها المدخلات في الشركة. وبمجرد أن يعرفوا الكيفية التي بها يتم استخدام المنتجات والمشكلات التي يمكن أن تنشأ، سوف تكون لديهم فرصة أفضل للحصول على المدخلات التي تفي بجميع المواصفات والشروط.

وعندما يتم الانتهاء من الخطوتين الأولى والثانية، سوف يكون قسم الشراء بالشركة هو المسئول عن إخبار الموردين بالمتطلبات والمواصفات المطلوبة، وتحميلهم المسئولية بشأن الجودة. وأحياناً لا يكون هذا الأمر مهمة بسيطة، ويمكن أن يتضمن القيام بالبحث عن موردين جدد أو العمل مع الموردين الحاليين من أجل تحقيق مستويات أعلى من الجودة.

التعليم والتدريب

هناك أوجه كثيرة ومختلفة لتعليم وتوجيه الموظفين بهدف بلوغ مستويات أعلى للجودة. فمثلاً، تعليم الإدارة بشأن الجودة سوف يكون مختلفاً عن تعليم القوة العاملة عموماً، لأنهم يلعبون أدواراً مختلفة في العملية.

ولأن معظم مشكلات الجودة تبدأ من القمة، كذلك ينبغي أن يتم التعليم بدءاً من القمة. وتعليم الإدارة قضايا الجودة ينبغي أن يبدأ بمناقشة عامة لأنظمة الجودة والأدوار التي تلعبها الإدارة في برامج الجودة. وباحترام للمعرفة العامة، ينبغي أن تفهم الإدارة تاريخ حركة الجودة، والمشاركين فيه، وكيف أن برامج الجودة أثرت على عالم الأعمال. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن يعرف المديرون كيف أثرت برامج الجودة على مجال نشاطهم في الماضي، كما ينبغي أن تكون لديهم فكرة عن الدور الذي ستلعبه برامج الجودة في مستقبل مجال نشاطهم. أيضاً ينبغي أن تكون الإدارة مسايرة للتطورات الجديدة في الجودة. ومناقشة الأدوار التي يتعين على الإدارة أن تلعبها هي أهم جانب من جوانب تعليم الإدارة. وعلى

المديرين أن يفهموا الكيفية التي ينظر بها الموظفون إلى أفعالهم وإجراءاتهم، ومدى تأثير إجراءات ووظيفة كل فرد منهم على الجودة، وأهمية تفاني الإدارة من أجل تحقيق الجودة. كذلك ينبغي عليهم أن يفهموا أنه بدون قيادة قوية وبدون تعزيز الجهود وتكريسها من أجل تحقيق الجودة، سيكون برنامج الجودة غير ذي معنى أو أهمية.

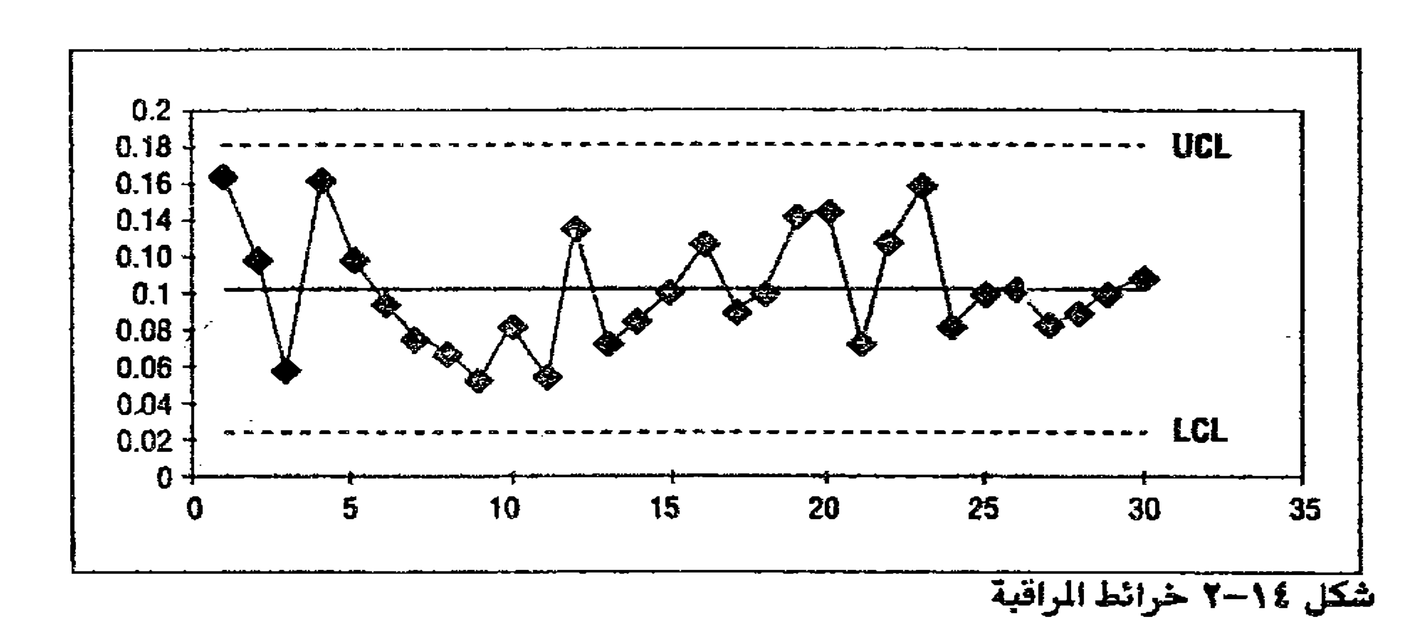
وتعليم الموظفين ما يتعلق ببرامج الجودة سوف يتضمن مناقشة الكيفية التي ستؤثر بها تلك البرامج على وظائفهم بشكل يومي. أيضاً ينبغي أن يتضمن نظرة موجزة للجودة والوسائل والأدوات التي سيستخدمها الموظفون للتأكد من الوصول إلى المخرجات المطلوبة وإلى أي مدى ستضيف أدوارهم إلى أهداف الجودة الكلية الخاصة بالشركة.

وضع البيانات والإحصائيات

التحليل الإحصائي هو جانب مهم من جوانب أنظمة الجودة. ويمكن اعتباره بمثابة حجر الزاوية بالنسبة لعملية تحسين الجودة، وهو يرتبط بقوة بمراجعة وتدقيق نظام الجودة؛ هذا الأمر الذي سيتم مناقشته لاحقاً في هذا الفصل. وضبط العملية الإحصائية هو ما قام ديوران بتعليمه كعامل مهم من عوامل اتخاذ القرار في أنظمة الجودة. والتحليل الإحصائي هو جانب القياس في أنظمة الجودة وهو يتيح إمكانية التحكم في ذلك. وهناك مقولة شائعة في الإدارة مرتبطة بالجودة وهي "لا يمكنك أن تتحكم فيما لا تستطيع قياسه". سوف يمنحك التحليل الإحصائي المقاييس والمعايير الضرورية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية.

والإحصائيات كانت الوسيلة التي استخدمها دمينج للتمييز بين الأسباب النظامية والخاصة، وكان أساس إدارة الجودة بوجه عام هو ضبط العملية الإحصائية. وضبط العملية الإحصائية وسيلة وضعها والتر شوارت أثناء عمله في معامل بيل في الثلاثينيات، وأخذ دمينج تصورات شوارت وطبقها على إدارة الجودة. كان دمينج يعتقد أن ضبط العملية الإحصائية أمر ضروري لأن الاختلاف والتباين حقيقة من حقائق الحياة في أي عملية. وكان دمينج يؤمن بأنه من غير المحتمل أن يكون هناك تطابق بين منتجين أو خدمتين تم إنتاجهما بنفس الإجراءات ونفس الأشخاص.

خرائط المراقبة ودورها في أنظمة الجودة. خرائط المراقبة هي أكثر الوسائل والأدوات استخداماً في أنظمة الجودة. وخرائط المراقبة توصل وتنقل الكثير من المعلومات بفعالية. والشكل ١٤-٢ يبين إحدى العمليات التي تكون فيها جميع المخرجات في إطار الحدود المقررة. وحد السيطرة



شكل ١٤-٢ خرائط المراقبة

الأعلى هو (UCL) هو ٠,١٨، وحد السيطرة الأدنى (LCL) هو ٠,٠٢، وجميع النقاط تقع بين هذين الحدين. هذا يعني أن هناك سيطرة على العملية وأنها تعمل بفعالية. وإذا حدث ووقعت بعض النقاط خارج حد السيطرة الأعلى أو حد السيطرة الأدنى، فإن هذا يكون بمثابة إشارة إلى أن العملية خارجة عن نطاق السيطرة وأن هناك حاجة لأن يتم اتخاذ إجراء لعلاج المشكلة.

لقد ناقشنا من قبل نوعين مختلفين من أسباب الأخطاء (١) الأسباب النظامية، و(٢) الأسباب الخاصة. والأخطاء النظامية سوف تظهر على خريطة المراقبة كنقطة أو نقطتين خارج حدود السيطرة أو التحكم مع وجود بقية النقاط داخل الحدود. والأسباب الخاصة سوف تظهر على خريطة المراقبة على صورة نقاط عديدة خارج حدود السيطرة.

والاستخدام الصحيح للمقاييس الإحصائية سوف يختلف من شركة إلى أخرى. فبعض أنواع التحليل الإحصائي سوف تتسم بالسهولة في تصميمها واستخدامها. فمثلاً، طول أو وزن منتج معين يمكن أن يتم قياسه ويمكن أن يبين التحليل ما إذا كانت المنتجات في إطار المواصفات المطلوبة. وفي المجالات الخدمية، سوف يكون التحليل الإحصائي مجرداً بشكل أكبر، لكن يمكن إعطاؤه قيمة. فمثلاً، يمكن أن نقوم ببحث على العملاء بانتظام ونسألهم: "كيف تصنفون الخدمة؟" على مقياس متدرج من ١ إلى ١٠.

هناك بعض السمات المشتركة للمقاييس الإحصائية المستخدمة في أنظمة الجودة:

- ✓ تكون موجهة بالعملاء.
- ✓ تعكس الرؤية والقيم.
- ✓ يتم ضبطها بما يتلاءم مع مستوى المنافسة.
- ✓ يمكن تحقيقها.

المراجعة والتدقيق

مراجعة وفحص أي نظام من نظم إدارة الجودة أمر لا يقل أهمية عن أي جانب آخر من جوانب النظام. فعملية المراجعة والفحص تتيح لجميع المشاركين أن يتبينوا ما إذا كان نظام إدارة الجودة يعمل بطريقة صحيحة وما إذا كانت الأهداف يتم الوصول إليها. كذلك تلعب عملية المراجعة أدواراً أساسية ومهمة في تحفيز الموظفين وإتاحة الفرصة للقيام بتقييم وتقدير المكافآت والجوائز التشجيعية والعلاوات.

ومراجعة نظم إدارة الجودة يمكن أن تأخذ طرقاً شتى، وسوف تختلف عملية الفحص والمراجعة من شركة إلى أخرى بحيث تنسجم مع نظام الجودة الخاص بها. والمجالات الخدمية سوف يكون لديها نظام مراجعة وفحص يختلف بشكل كبير عن مجالات التصنيع، لكن النتيجة النهائية للأنظمة ستكون واحدة. فيما يلي بعض الأمثلة الخاصة بأنظمة المراجعة المستخدمة في الشركات الخدمية.

المتسوقون المفتشون. يتم إرسال مفتشين في صورة متسوقين للتعرف على طريقة تفاعل الموظفين مع العملاء وتقييم مدى جودة الخدمة ككل وإعداد تقرير للإدارة بذلك. وعادةً ما يحدث هذا بشكل منتظم، ويتم إعطاء تقارير بشأن الموظفين.

استبيانات العملاء. يتم استخدام استبيانات العملاء بشكل جيد الآن كوسيلة للتعرف على الكيفية التي ينظر بها العملاء والمستهلكون إلى الشركة. وهذه الاستبيانات يمكن أن تكون عبارة عن استمارات يتم إرسالها بالبريد إلى العملاء، أو استمارات موجزة وقصيرة يقوم العملاء بملئها وقت الشراء، أو تكون مجرد أسئلة يوجهها موظفو المبيعات إلى العملاء للاستفسار عن آرائهم في الخدمة أو المنتج في نهاية عملية الشراء. الحصول على تقييم مباشر من عملائك أمر ذو قيمة بالغة وينبغي القيام به بطريقة أو بأخرى داخل كل شركة.

مقاييس العملاء الجدد. القياس المستمر لعدد العملاء الجدد يمكن أن يكون بمثابة وسيلة فعالة جداً في تقييم مستويات الجودة. فالعملاء الذين يسعدون بخدمتك سوف يخبرون غيرهم؛ ٦٠٪ من العملاء الجدد في الشركات الخدمية يأتون عن طريق التوصية أو الإحالة. والعملاء الجدد يمكن أن يكونوا بمثابة معيار مهم يحدد مستوى الجودة.

الجودة في الخدمات. الجودة في المجالات الخدمية حظيت مؤخراً باهتمام كبير، والمكاسب التي تم حصدها من قبل الشركات التي بدأت في تطبيق برامج قوية في إدارة الجودة، كانت هائلة. وأساس أنظمة الجودة في الشركات الخدمية هو المبادرة بقياس وإدارة مستوى جودة الخدمات؛ ومن بين المقاييس المطبقة كأساس لجودة الخدمة ما يلي:

- ✓ مبدأ "الجزء قمة جبل الجليد"، أو بعبارة أخرى، لا تدري الشركات الخدمية شيئاً عن آراء أكثر من ٩٠٪ من العملاء الذين لم يسعدوا بمستوى الخدمة التي تلقوها. ففي مقابل كل شكوى يتم تلقيها يكون هناك أكثر من ٢٠ عميلاً يشعرون بأن لديهم مشكلات، و٢٥٪ على الأقل من هذه المشكلات يمكن أن تكون خطيرة بالقدر الذي يجعلها تستلزم البحث والاستقصاء.
- ✓ أكثر من نصف العملاء الذين يقدمون شكاوى سوف يتعاملون مع الشركة مرة أخرى إذا تم معالجة المشكلات وإزالة الشكاوى. وعندما يتم التعامل مع الشكاوى بشكل سريع، ويشعر العملاء بأن الشركة تهتم بهم وحريصة عليهم، سوف يرتفع هذا العدد ليصل إلى نسبة ١٠٠٪ تقريباً.
- ✓ إذا لم يتم حل المشكلات وإزالة الشكاوى، فسوف يخبر كل عميل أكثر من ثمانية أشخاص في المتوسط عن تجربته السيئة في التعامل مع الشركة. أما إذا تم حل المشكلات وإزالة الشكاوى، فسوف يخبر كل عميل خمسة أفراد على الأقل في المتوسط عن تجربته الإيجابية.
- ✓ تفوق تكلفة اكتساب عملاء جدد تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ست مرات في المتوسط.

وكما ترى، فإن الجودة في المجال الخدمي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ على الأرباح. فنظام الجودة الذي يتم تصميمه وإدارته بشكل جيد يمكن أن يكون مفتاحاً لتحقيق مستوى الجودة المرغوب في الخدمة.

موجز

حركة الجودة وأنظمة الجودة كانت لها أسماء ومصطلحات كثيرة ومختلفة في العقود القليلة الماضية، وقد تبدو للوهلة الأولى كاتجاه قصير الأمد في إدارة الشركات والأعمال. مع الزيادة المستمرة في المنافسة وتوقعات وآمال العملاء والمستهلكين، لا يمكن للمحترفين ومديري الأعمال والشركات أن يتجاهلوا قضايا الجودة، لأن ذلك يجعل من المستحيل أن يحتفظوا بمكانتهم في المنافسة أو يحسنوا منها. وأنظمة الجودة هي المسئولة غالباً عن الزيادة الملحوظة في إيرادات وأرباح الشركات في كل مجال، وهي التي أعطت الشركات الدفعة التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الكلية. والشركات التي لا تسلم بحقيقة أنه ينبغي تطبيق فكرة تحسين الجودة في كل جانب من جوانب نشاطها لن يكون لها مستقبل وستختفي سريعاً.

مصادر للجودة

هيئة بحوث الرعاية الصحية والجودة Agency for Healthcare Research and Quality

www.ahrq.gov

وهي وكالة أمريكية حكومية منشأة من أجل تحسين جودة الرعاية الصحية.

الدليل الأمريكي لإرضاء العملاء American Customer Satisfaction Index

www.theacsi.org

وهي مؤسسة أمريكية مخصصة لمتابعة رضا العملاء وإعطاء المقاييس والأفكار التي يتحقق بها شعور العملاء بالرضا.

الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality

www.asq.org

وهي مؤسسة خيرية مخصصة لتنمية وتطوير الجودة. والمؤسسة تقدم مجالاً رحباً من المصادر الخاصة بالمحترفين في موضوع الجودة.

برنامج بالدريدج القومي للجودة Baldrige National Quality Program

www.quality.nist.gov

مركز جودة الإدارة Center for Quality of Management

www.cqm.org/index.html

الهيئة الدولية لوضع المعايير القياسية International Organization for Standardization

www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage

شبكة قادة الجودة Quality Leaders Network

www.qualityleaders.net/qnet/default.htm

ملحق

نقاط دمينج الأربع عشرة:

١. اسعَ دائماً نحو تحسين المنتج أو الخدمة، وأنت تحمل في ذهنك هدف أن تصبح منافساً، وأن تبقى في مجال الأعمال، وأن توفر الوظائف.

٢. قم بتطبيق فلسفة جديدة. نحن في عصر اقتصادي جديد، والإدارة ينبغي أن تكون متيقظة للتحديات، وأن تكون على دراية بالمسئوليات، وأن تكون رائدة في إحداث التغييرات.

٣. كف عن الاعتماد على التفتيش من أجل تحقيق الجودة. تخلص من الحاجة إلى التفتيش بشكل مكثف من خلال تحقيق الجودة في المنتج أولاً.

٤. توقف عن جعل السعر هو الأساس في بحثك عن الموردين الذين ترغب في التعامل معهم. بدلاً من ذلك، قلل من التكلفة الإجمالية إلى أقصى درجة. وحاول أن تتعامل مع مورد واحد في علاقة طويلة الأمد بينك وبينه قوامها الولاء والثقة.

٥. قم بتحسين نظام الإنتاج والخدمة على نحو دائم، من أجل تحسين الجودة والإنتاجية، ومن ثم تقليل التكاليف والنفقات.

٦. ابدأ في تطبيق نظام للتدريب على المهام.

٧. كن قائداً. هدف القيادة والتوجيه ينبغي أن يكون مساعدة الناس والآلات والأجهزة في القيام بالمهام على نحو أفضل. إشراف الإدارة في حاجة إلى مراجعة وفحص دقيق وكذلك إشراف عمال الإنتاج.

٨. اقتلع الخوف، حتى يتأتى للجميع العمل بفعالية من أجل الشركة.

٩. حطم الحواجز التي بين الأقسام. ففي البحث والبيع والتصميم والإنتاج، ينبغي أن يعمل الناس بروح الفريق، كي يتنبئوا بمشكلات الإنتاج والاستخدام الميداني التي يمكن أن تحدث مع المنتج أو الخدمة.

١٠. تخلص من الشعارات والخطب الرنانة والعظات ووضع أهداف ومعدلات إنتاج يلتزم بها الموظفون عندما تطلب خلو المنتج أو الخدمة من أي عيب ومستويات جديدة من الإنتاجية. فكل ما هنالك أن هذه الشعارات والعظات ستثير علاقات معادية، لأن أسباب انخفاض مستوى الجودة وضعف الإنتاجية يكون مرجعه إلى النظام وهو بذلك يتجاوز حدود وإمكانيات القوة العاملة.

١١. (أ) تخلص من معايير العمل (الحصص المخصصة للأفراد المكلفين بإنجازها) في وحدات الإنتاج. قم بتبديل القيادة. (ب) تخلص من الإدارة بالأهداف. تخلص من الإدارة بالأرقام والأهداف العددية. قم بتبديل القيادة.

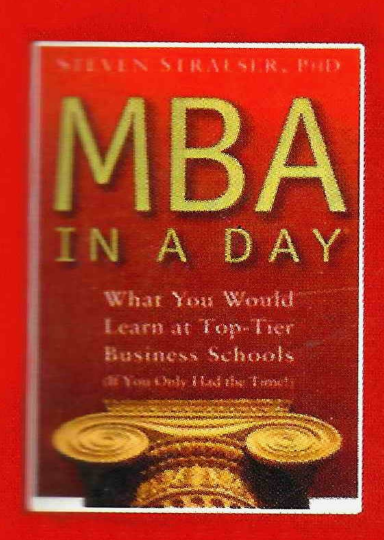
١٢. (أ) قم بإزالة العوائق التي تحرم العامل الذي يتقاضى أجره بالساعة من حقه في أن يفخر بحرفيته ومهارته. ومسئولية المشرفين ينبغي أن تتحول من التركيز على الأرقام إلى التركيز على الجودة. (ب) قم بإزالة العوائق التي تحرم رجال الإدارة والعاملين في المجال الهندسي من حقهم في أن يفخروا بمهارتهم وبراعتهم. هذا يعني التخلص من قياس الاستحقاق السنوي والإدارة بالأهداف.

١٣. ابدأ ببرنامج قوي للتعليم وتحسين الذات.

١٤. هيئ جميع من بالشركة للعمل من أجل تحقيق التحول. فالتحول مسئولية الجميع.

ثناء على كتاب

ماجستير إدارة الأعمال
فى يوم واحد



«كتاب د. سترالسر هذا ينبغى أن يقرأه كل طبيب يتولى منصبا إداريا، أو يتوقع القيام بمسؤوليات إدارية، أو يقوم بمهامه فى عيادة خاصة أو مع جماعة. الرؤى والأفكار الخاصة بأساسيات الإدارة، والتسويق، وإدارة العاملين، والجوانب المالية سوف تضيف إلى إشباعه الشخصى وفهمه لمدى مساهمته فى مجال الطب الحديث».

أنتونى إف. فوتورو،

طبيب نائب رئيس Canyon Ranch Health Resort،

وأستاذ فى كلية الطب، جامعة أريزونا

«بعد ثلاثة عشر عاما فى فريق الهوكى القومى، يسرت لى المعرفة العملية التى قمت بتطبيقها من هذا الكتاب عملية التحول من رياضى محترف إلى مجال الأعمال».

جيم جونسون،

عضو مؤسس FlexxCoach: التعليم الالكترونى للمدربين واللاعبين الرياضيين،

ولاعب سابق فى فريق الهوكى القومى

«المطالب المتزايدة، والوقت المحدود، والتوقعات الهائلة بمثابة تحديات أكبر مما كانت الحال عليه من قبل. هذا الكتاب بمثابة مصدر ممتاز لاختصار الطريق والتركيز على المبادىء الأساسية المرشدة فى مجال الأعمال».

ديفيد إى. راتكليف،

مدير The Merril Lynch Center الذى يقدم الخدمات الإنسانية والإدارة الخيرية.

«ستيف سترالسر هو أستاذ رائد، وحصولك على درجة الماجستير من وارتون أو هارفارد سوف يكلفك الكثير. اقرأ هذا الكتاب الرائع واستثمر المال الذى كنت ستنفقه على الدراسة فى مشروعك».

د. روبرت مرامر،

مدير برامج التعليم الادارى، كلية Public Affairs،

جامعة أمريكان يونيفرسيتى.

«المبادىء الأساسية فى مجال الأعمال التى يعرض لها د. سترالسر فى كتابه هذا ضرورية لاستمرار النموالسريع لأى مشروع يديره شخص لم يتلق تدريبا رسميا على هذه المفاهيم».

كينى كرام

مؤسس FlavorX

